GLOSSAIRE MANAGEMENT

A

Approche ABC

L'approche ABC (activity based costing) est une technique de comptabilité analytique qui a fait son apparition à la fin des années 80. Elle permet de déterminer le niveau des charges indirectes à affecter à un produit ou à un service. Les systèmes de comptabilité analytique traditionnels utilisent des clés de répartition liées aux rendements (heures-machines, heures de main d'œuvre ou encore surfaces occupées) pour allouer les coûts indirects. Or ces clés de répartition sont souvent arbitraires et peuvent conduire à une mauvaise gestion des produits et à une fausse appréciation des marges. Dans l'approche ABC, les unités de mesure sont en effet de nature différente en fonction du type d'activité.

Analyse de la valeur

Cette méthode consiste à décrire un produit ou service par ses fonctions principales et à rechercher les solutions techniques ou organisationnelles appropriées pour abaisser son coût de production. Il s'agit donc d'analyser en détail la valeur créée à chaque étape de la fabrication et de répartir ensuite les coûts totaux entre ces différentes phases : conception, production, vente et distribution. Une telle démarche peut conduire à de multiples optimisations, du choix des matériaux et des technologies à celui des fournisseurs ou des sous-traitants, ainsi qu'à des évolutions importantes dans l'organisation de l'entreprise.

Assessment center

La technique de l'assessment center vise à évaluer la capacité d'un salarié à occuper une fonction en le confrontant, par une simulation, aux situations critiques les plus représentatives de la réalité quotidienne du poste concerné. **C**ette méthode part du principe que la réussite à un poste repose essentiellement sur le comportement du candidat dans les situations que cet emploi lui imposera de maîtriser. Elle reproduit trois types de situations : individuelles, de face-à-face et de travail de groupe.

On parle également :

- **Jeu de rôle :** c'est une autre méthode d'analyse du comportement du candidat au sein d'un groupe. Issue de la technique thérapeutique du psychodrame, elle est souvent très structurée.

- **Dynamique de groupe:** outil pédagogique permettant une évolution personnelle par la prise de conscience de ses propres comportements mis en évidence par le regard des autres.

Avantage concurrentiel

Dans les années 80, les méthodes d'analyse stratégique ont été bouleversées par Michael Porter. Ce professeur de la Harvard Business School a développé deux théories : la chaîne de valeur (stratégie interne) et l'avantage concurrentiel (stratégie externe). Pour assurer sa pérennité dans un système de libre concurrence, l'entreprise doit posséder un avantage tel que les consommateurs trouvent un intérêt certain à choisir ses produits ou services. Disposer d'un avantage concurrentiel (appelé aussi compétitif) consiste donc à maîtriser mieux que les concurrents une compétence ou un positionnement. En résumé l'avantage concurrentiel doit être décisif (dans le choix du consommateur), durable et défendable.

Michael Porter a identifié cinq critères d'analyse de la situation concurrentielle d'une société :

- la rivalité existant entre les entreprises
- la menace de nouveaux intervenants sur un nouveau marché
- la menace de produits de remplacement
- le pouvoir de négociation des fournisseurs
- le pouvoir de négociation des clients.

Toujours selon Michael Porter, l'entreprise possède deux types d'avantages concurrentiels :

- les coûts : permettent d'offrir une valeur comparable plus efficacement que les concurrents « domination par les coûts »
- la différenciation : permet d'exercer des activités à un coût comparable, mais d'une manière exclusive, qui crée plus de valeur que les concurrents et implique donc une majoration de prix - la différenciation.

L'entreprise peut exercer son avantage concurrentiel sur l'ensemble de son secteur d'activité ou seulement sur un segment spécifique. Ces deux types d'avantages peuvent être obtenus de diverses façons : meilleure organisation, avancée technologique, économies d'échelle, partenariat ou alliance, intégration performante des activités, nouveau mode de distribution, localisation plus favorable, arrivée en précurseur sur un marché…Quant à l'élément différenciant proprement dit, il doit correspondre à des critères de décision d'achat pour le consommateur : prix, qualité, statut associé, originalité, etc.
La recherche d'un avantage concurrentiel s'intègre dans une stratégie de croissance ou de maintien des parts de marché : sa définition et sa mise en œuvre découlent donc d'un processus continu d'analyse concurrentielle, et ce pour les différentes activités de l'entreprise. Stagnation de la consommation, mondialisation des échanges, guerre des prix, exigence accrue de qualité et de service… la recherche d'un avantage concurrentiel est devenue une préoccupation majeure des entreprises. Mais la rapidité des évolutions technologiques, les changements parfois imprévisibles de comportement des consommateurs font qu'il est plus difficile de définir et de mettre en œuvre un avantage durable.

On parle également :

- **Facteurs clés de succès :** il s'agit sur un marché donné, des facteurs qui déterminent les choix des clients. Ils évoluent avec le temps, les progrès technologiques et les goûts des consommateurs.

- **«Plus» produit :** caractère propre permettant à un produit de se différencier de ses concurrents.

B

Base de données

Une base de données (BDD) est un fichier informatique qui concentre un ensemble d'informations regroupées et structurées de façon à être consultées et mises à jour par plusieurs utilisateurs. L'intérêt majeur d'une BDD réside dans la rapidité et la facilité d'accès aux informations qu'elle contient.

Beaucoup plus précises que les fichiers, les BDD offrent aussi une vision dynamique : elles prennent en effet en compte l'historique des achats des clients et leurs réactions aux courriers qu'on leur adresse. Elles constituent donc de puissantes mémoires où sont réunies toutes les informations sur le client (type de produits achetés, fréquence, date du dernier achat, montant des achats,…) et sa relation avec l'entreprise, informations qui sont exploitées pour concevoir des actions de marketing direct les plus ciblées possibles.

On parle également :

- **RFM (récence, fréquence et montant des achats) :** ce sont les trois variables fondamentales que doit comporter toute base de données clients. Quand le client a-t-il acheté pour la première fois et quelle est la date de son dernier achat ? A quelle fréquence achète-t-il ? Enfin, quelle somme dépense-t-il en moyenne ?

Benchmarking

Observer ce que font les concurrents et s'inspirer de leurs meilleures idées a toujours été une pratique courante. Mais le concept du benchmarking (de l'anglais benchmark: la borne, la référence), théorisé par, Rank Xerox en 1979, va plus loin. il consiste à comparer son entreprise à une ou plusieurs autres identifiées comme faisant référence dans un domaine, spécifique. Cette comparaison peut être effectuée avec des sociétés exerçant une activité analogue (benchmarking concurrentiel), mais pas seulement. L'analyse comparative peut aussi porter sur les services de base communs à toutes les entreprises (benchmarking générique) : élaboration de la stratégie, service client, prise de commande. Enfin, dans les grandes entreprises, la comparaison peut être réalisée en interne, entre différentes filiales, services ou usines (benchmarking interne).
L'originalité de la démarche tient au fait qu'elle ne cherche pas à mesurer la performance globale de l'entreprise, mais celle d'un service ou d'une fonction : la logistique, les salaires, l'accueil, la gestion du risque client, le processus de fabrication…Le benchmarking se pratique au grand jour : l'entreprise de référence, celle que l'on prend pour cible, est informée de la démarche et ouvre ses portes à l'entreprise « benchmarqueuse ».

Brainstorming

C'est une technique de créativité collective. Il s'agit, à partir d'une question ouverte, de faire réagir librement un groupe (de dix à douze personnes) en leur demandant d'exprimer oralement toutes les réflexions qui leur viennent spontanément à l'esprit. L'ensemble du groupe doit produire un maximum d'idées sans se soucier de leur faisabilité, mais en recherchant au contraire l'originalité.

Quatre principes d'action président à un brainstorming :

- la quantité prime sur la qualité (plus le nombre d'idées est important plus la probabilité d'en exprimer de bonnes sera élevée)
- l'imagination est libre et les idées les plus extravagantes sont les bienvenues
- le jugement critique est exclu
- les améliorations sont recherchées (les participants doivent rebondir sur les idées des autres en suggérant comment les améliorer ou les combiner).

L’un des points délicats de l'organisation d'un brainstorming est le choix de l'animateur et des membres du groupe lorsqu'il est constitué au sein de l'entreprise : ces derniers doivent élaborer un mélange efficace d'attitudes, de compétences et de formations.

C

Capital risque

Le capital-risque est une technique de financement utilisée pour lancer, acquérir ou développer une entreprise. En contrepartie des fonds qu'il apporte, l'investisseur (le capital-risqueur) reçoit une part du capital social de l'entreprise. Ces fonds ne sont pas garantis : l'investisseur prend donc le risque d'un échec, au même titre que les autres actionnaires. A l'inverse, si l'entreprise prospère, il touchera une plus-value.

Cash-flow

Pour beaucoup de dirigeants, les performances d'une entreprise se résument encore à ses résultats comptables, exprimés dans le bilan et le compte de résultat. L'analyse comptable traditionnelle ne suffit pas à donner une vision exacte et complète de la situation d'une société à un moment donné.
Le cash-flow est essentiellement utilisé comme outil d’évaluation des entreprises par les investisseurs. Le flux de trésorerie est en effet un indicateur important de la capacité à verser des dividendes futurs. Pour maximiser leur cash-flow, les entreprises peuvent notamment chercher à réduire l'encours du crédit-client, minimiser les stocks et faire la chasse à l’argent immobilisé. Elles peuvent alors présenter aux investisseurs des prévisions de flux de trésorerie sur cinq à dix ans et calculer leur «valeur actuelle nette» à partir de ces cash-flows prévisionnels et d'un taux d'actualisation déterminé sur les marchés financiers.

Centre de profit

Les centres de profit sont des entités de gestion autonomes, qui fonctionnent dans le cadre d'une procédure de planification et de budgétisation. Le responsable du centre de profit doit réaliser un certain chiffre d'affaires et dégager un certain résultat. Une très large responsabilité lui est déléguée en matière d'engagement de dépenses, de politique commerciale et industrielle, voire en matière d'investissement. La mise en place de centres de profit nécessite une comptabilité analytique pointue, permettant d'affecter les coûts et les recettes à chacun d'eux et, donc, de mesurer leur performance. Les centres de profit transmettent leur reporting à la direction générale, incluant différents indicateurs financiers et opérationnels : budget, marge, résultat d'exploitation, besoin en fonds de roulement, actifs immobilisés, rentabilité des actifs, niveau de qualité des produits ou des prestations fournies, part de marché, taux de notoriété, taux de satisfaction de la clientèle, etc.

Chaîne de valeur

Michael Porter a bouleversé les méthodes d'analyse stratégique il y a une dizaine d'années. Ce professeur américain de la Harvard Business School a développé la théorie de la chaîne de valeur.
La chaîne de valeur décrit la succession d'activités qui permet à l'entreprise de produire de la valeur. La valeur finale est, elle, définie par le prix que le client est prêt à payer pour acquérir un produit ou un service. Dans un premier temps, il s'agit de décomposer l'entreprise en activités - recherche-développement, logistique, achats, commercialisation - puis, en sous-activités.

Ensuite, il faut décrire de façon détaillée, et pertinente du point de vue stratégique, comment ces activités sont exercées : on précise le degré de souplesse de l'outil de production, le niveau de productivité de la main-d'œuvre, etc. Ces descriptions permettent de définir les coûts des activités et sous-activités, de connaître là répartition de ces coûts et d'identifier leurs facteurs d'évolution. **C**réer une chaîne de valeur permet à l'entreprise de disposer d'un outil de structuration et d'analyse de ses activités. Elle identifie les sources de différenciation et détermine quel avantage concurrentiel peut être mis en œuvre. En effet, c'est la façon dont chaque activité est exercée qui indique si l'entreprise possède de façon «naturelle» les compétences, les capacités et les ressources pour se livrer, sur ses segments stratégiques, à une domination par les coûts ou pour se démarquer en proposant une offre originale. **L**a chaîne de valeur est également un outil de comparaison de l'entreprise avec ses concurrents : en confrontant la structure des prix de revient selon le découpage en activités, les écarts de performance sont automatiquement mis en évidence. C'est l'un des principes de base du benchmarking. Enfin, la chaîne de valeur constitue un outil de réflexion stratégique, car elle permet d'élaborer de nouveaux modes de création de la valeur.

Conduite du changement

Le changement est inhérent à la vie des entreprises. Il peut provenir de l'extérieur (apparition de concurrents, internationalisation, des marchés, évolution des technologies, modifications de comportements des consommateurs..) ou naître au sein même de l'entreprise (nouveau produit, passage à là qualité totale, mouvement de décentralisation, évolution dans les relations avec les fournisseurs ou les clients..). Face à ces mutations, l'entreprise peut ajuster son organisation et sa stratégie, mais, parfois, le bouleversement est tel qu'un véritable repositionnement sur le marché s'impose, ce qui est source de profondes évolutions dans l'organisation et les processus de travail. On parle alors de changement stratégique.
Mener à bien un changement stratégique exige du temps et le respect d'un certain .nombre de principes. Il n'existe aucun mode d'emploi magique. Il s'agit d'abord de créer un sentiment d'urgence pour convaincre les collaborateurs de la nécessité du changement et les pousser à sortir du confort du statu quo. Souvent, c'est le rapport volontairement alarmiste d'un consultant qui sert de détonateur. Le processus de transformation ne peut démarrer avec des chances réelles de succès que lorsque les trois quarts des managers de l'entreprise sont convaincus que le train-train habituel est devenu inacceptable. Ensuite, il faut constituer une équipe de pilotage qui accompagnera le processus sur toute sa durée. Ce «noyau du changement» sera composé de personnes qui détiennent un savoir-faire représentant un facteur clé de succès du projet et pouvoir (formel ou informel) suffisant pour permettre de lever les résistances. **T**roisième principe de la conduite du changement : dessiner une vision de l'avenir assez claire pour être facile à communiquer et pour séduire les salariés de l'entreprise, mais aussi ses clients et ses actionnaires. Autre principe de base : éliminer les principaux freins au changement, comme les définitions de poste trop étroites ou les systèmes de rémunération inadaptés aux nouveaux objectifs de l'entreprise.
Les changements stratégiques prenant du temps, des objectifs à court terme doivent être fixés. En communiquant sur des résultats tangibles à intervalles réguliers, le management peut maintenir le degré de mobilisation à un niveau élevé. Mais attention, il ne faut pas crier victoire trop rapidement sous peine de briser l'élan du changement. Il s'agit plutôt de tirer parti de la crédibilité conférée au processus var les premiers résultats pour s'attaquer à des problèmes, de plus grande ampleur. Enfin,

dernière règle de conduite : ancrer le changement dans la culture d'entreprise et, notamment assurer la pérennité du changement à la direction de la société.

Coaching

Le coaching, terme anglo-saxon qui traduit la notion d'accompagnement, vient du domaine sportif : de nombreux athlètes de haut niveau se sont choisi un coach à la fois «nounou», gourou et thérapeute. La suppression de niveaux hiérarchiques intermédiaires et la responsabilisation des employés modifient le rôle du manager : pour rester leader vis-à-vis de collaborateurs de plus en plus autonomes, il doit adapter son management. Le manager n'est plus celui qui en sait plus que les autres et qui dit ce qu'il faut faire : il est celui qui fait s'interroger son collaborateur sur ses objectifs et ses pratiques, l'amène à envisager de nouvelles façons de faire, l'aide à exprimer toute son énergie potentielle et ses capacités sous-employées, bref qui l'aide à se développe.
A la façon d'un coach de sportif, le manager a donc désormais pour mission d'améliorer les compétences de ses collaborateurs en adoptant vis-à-vis d'eux une attitude de conseiller (celui qui pose des questions ouvrant sur de nouvelles solutions) et non de directeur (celui qui dit comment faire).

On parle également :

- **Analyse transactionnelle :** cette méthode permet de déterminer les choix de comportement et le mode de relation avec autrui d'un individu donné. Elle est utilisée à la fois dans le processus de coaching et dans la formation du coaché. Avant de pouvoir guider ses collaborateurs, le manager doit faire le point sur son propre fonctionnement psychique, sinon il risque de projeter sur eux, sans s'en rendre compte. ses propres réactions.

- **Programmation neurolinguistique (PNL) :** la PNL est à la fois une attitude et une méthodologie qui a donné naissance à une famille de techniques permettant de modéliser les meilleures pratiques comportementales. Elle est utilisée dans la démarche de coaching pour initier, chez le coaché, des stratégies de réussite adaptées à la situation, mais également pour faire émerger des ressources personnelles trop peu ou pas du tout utilisées.

Cobranding

Le cobranding associe, dès le stade de la production, deux fabricants de force comparable, possédant deux marques de même impact, les deux partenaires en retirant un bénéfice équitable. Né pour résister à l'attaque des marques de distributeurs et du hard-discount, le cobranding est un partenariat de marques qui va au-delà des techniques de recommandation (une marque de machine à laver préconise l'utilisation d'une marque de lessive) ou de promotion croisée. Cette union peut revêtir plusieurs formes juridiques. Parfois, le cobranding passe par la création d'une joint-venture. Mais, le plus souvent, le cobranding prend la forme d'un simple contrat de licence de marque entre la marque «hôtesse», celle qui va fabriquer le produit, et la marque «invitée». Ce contrat précise la durée de l'engagement commun, la rémunération qui peut être versée sous forme de redevances - par la marque hôtesse à la marque invitée et les prérogatives de chaque partenaire concernant la politique publicitaire et promotionnelle du produit.
Le cobranding reste une démarche délicate. Des tensions peuvent apparaître entre partenaires au sujet du message publicitaire ou de la politique tarifaire et promotionnelle du produit. Des dissensions risquent aussi de survenir au sein de l'entreprise qui fabrique, certains estimant que les ressources engagées bénéficient trop à la marque invitée. Mais le danger majeur est ailleurs, c'est-à-dire dans l'effet difficilement maîtrisable de l'association de deux marques sur la clientèle de chacune. D'où

l'importance du choix du partenaire : les deux marques doivent être porteuses de valeurs proches dans l'esprit des consommateurs.

On parle également :

- **Promotion croisée:** deux marques, dont les services ou produits se consomment conjointement, partagent les frais de conception et de réalisation d'une campagne publicitaire ou promotionnelle. France Télécom réalise, par exemple, une campagne d'affichage avec Motorola pour promouvoir un téléphone mobile.
- **Cross-couponing:** une marque propose sur le packaging de ses produits un bon de réduction pour une autre marque, située dans son univers de consommation (par exemple, un bon de réduction pour une marque de chocolat sur un paquet de café).

Compétences clés

La compétence clé, est un savoir-faire ou une technologie spécifique à une entreprise, qui lui procure un avantage concurrentiel durable dans un secteur économique donné. Comment identifier les compétences clés d'une entreprise? Il faut envisager plusieurs points de vue. Celui du client d'abord. Les compétences clés sont celles qui permettent de créer un «bénéfice client» déterminant. Deuxième aspect : les concurrents. Les compétences clés, ne sont pas forcément celles que l'entreprise est là seule capable d'offrir mais celles qu'elle maîtrise avec un niveau d'excellence nettement supérieur a celui de tous ses concurrents. Enfin, la troisième manière de cerner ses compétences clés consiste à répondre aux questions suivantes : quels types de nouveaux produits ou services peuvent-elles permettre d'imaginer? Quelles ouvertures apportent- elles sur un ou plusieurs marchés?
Pour définir les compétences clés, on ne peut se contenter de considérer les seuls produits ou concurrents existants. Il faut apprendre à distinguer le savoir-faire de l'entreprise des produits ou services qui les englobent. Et ensuite se projeter dans l'avenir en envisageant de nouvelles compétences à acquérir. **C**es compétences clés s'acquièrent dans la durée et, par là même nécessitent un long apprentissage. Il revient donc aux dirigeants, une fois qu'ils les ont découvertes, de tout mettre en œuvre pour les approfondir et les soutenir.
Autrement dit, ils devront leur consacrer une part importante de leurs budgets d'investissement, de communication, de recherche et développement et, bien sur, de formation du personnel

On parle également :

- **Matrice d'acquisition des compétences clés :** il s'agit d'une matrice stratégique classique, qui permet de distinguer les compétences existantes de celles à acquérir et les marchés actuels de ceux de demain. Chacun des quatre carrés de la matrice pose des questions différentes, mais aussi importantes les unes que les autres : comment améliorer situation de l'entreprise sur les marchés où elle est déjà implantée, en exploitant au mieux ses compétences clés actuelles ? Quelles sont les nouvelles compétences clés à développer pour maintenir et renforcer la position de l'entreprise sur des marchés existants ? Quelles compétences nouvelles seraient nécessaires pour être présent sur les marchés les plus intéressants de demain ? Quels nouveaux produits ou services pourrait-on inventer en redéployant ou en combinant différemment nos compétences clés actuelles ?

Courbe d'expérience

Formalisée dans les années 60 par le Boston Consulting Group (BCG) à partir d'une mission réalisée chez Texas Instruments, la courbe d'expérience exprime le résultat de l'effet d'expérience sur les coûts.

Elle s'énonce ainsi : les coûts ajoutés baissent d'environ 20 à 30% en valeur réelle à chaque fois que la production cumulée (ou expérience) double.
La courbe d'expérience est la représentation graphique de ce concept, avec en abscisse la production cumulée et en ordonnée le prix de revient unitaire du produit considéré. On obtient une droite en pente descendante.
C'est à ce titre un outil d'analyse stratégique pertinent, même s'il n'est pas suffisant (le coût de l'argent, notamment, n'étant pas pris en compte). Sur des marchés en forte croissance, par exemple - où là production cumulée des intervenants croit très vite - la courbe d'expérience montre qu'un nouvel entrant doit rapidement gagner des parts de marché importantes pour bénéficier de l'effet de baisse... ou se retirer du jeu.
Mais la courbe d'expérience présente de nombreuses limites. Elles sont d'abord liées à l'importance relative des coûts, et donc des prix, par rapport aux autres critères d'achat des clients. Autre facteur à prendre en compte : l'innovation, qui a pour conséquence d'annuler l'avantage du cumul de production et de remettre tous les compteurs à zéro. Enfin, la courbe d'expérience mesure un effet global sur les coûts : lorsque l'on compare la position d'une entreprise sur la courbe par rapport à ses principaux concurrents, il faut donc tenir compte du fait que la baisse des coûts n'est pas homogène. Pour mieux se positionner, la solution ne consiste pas forcément à produire plus, mais à agir différemment sur chaque étape.

On parle également :

- **Economies d'échelle :** le coût moyen d'un produit baisse proportionnellement au nombre de produits fabriqués, notamment grâce à l'étalement des frais fixes sur une plus grande capacité de production. Cependant, contrairement à la courbe d'expérience, la baisse ne se prolonge pas ici indéfiniment. En effet, un seuil, appelé taille critique, existe au-delà duquel les économies engendrées par le volume sont rattrapées par les lourdeurs de gestion.

Coût cibles

Venue du Japon, la technique des coûts cibles consiste à définir un objectif de prix de revient pour un produit à lancer sur un marché déterminé. Il s'agit de fixer le coût des différentes fonctions du produit et de ses composants à partir de leur contribution à la valeur totale du produit. Contrairement à la comptabilité traditionnelle, qui privilégie le contrôle des coûts aux stades de la fabrication et de la distribution, la méthode des coûts cibles situe les efforts de ciblage en amont, c'est-à-dire dès la conception. L'utilisation des coûts cibles permet ainsi de faire coïncider en permanence les choix de conception, les coûts de fabrication et la valeur accordée par le consommateur aux diverses fonctions du produit.

Culture d'entreprise

La culture d'entreprise, concept né au début des années 80, est un ensemble de références construites tout au long de l'histoire de l'entreprise et partagées par ses membres. Elle implique une manière spécifique de réagir aux situations courantes ou exceptionnelles de la vie de l'entreprise. La culture caractérise donc une entreprise entre toutes. Comment se forge une culture d'entreprise ?
Dès le premier jour, à travers la personnalité du fondateur et les circonstances qui président à la création de l'entreprise. En effet, les principes fondateurs institués à l'origine laisseront leurs empreintes. Ainsi, le Suisse Henri Nestlé a immédiatement conçu la stratégie de son entreprise en termes d'internationalisation, ce qui n'était pas fréquent pour les pharmaciens de l'époque qui se contentaient souvent de vendre dans leur officine les produits de leur cru. C'est ensuite l'histoire de l'entreprise qui va façonner la culture : l'évolution des activités, des technologies, des structures, des

stratégies, des équipes dirigeantes est en effet sous-tendue par des logiques de fonctionnement spécifiques à chaque société.

Une culture d'entreprise se caractérise par un ensemble de valeurs, qu'il s'agisse de valeurs déclarées ou de valeurs pratiquées. A travers le type de gestion du personnel, le système de rémunération ou de contrôle de gestion mis en place, ce sont les valeurs propres à l'entreprise qui s'expriment, consciemment ou inconsciemment. Une culture d'entreprise, c'est aussi toutes sortes de signes et de symboles qui sont porteurs de sens : modes de présentation de l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur (logos, messages publicitaires), codes de comportement (mode vestimentaire, langage, niveaux hiérarchiques, style de relation ...), aménagement de l'espace (architecture et décoration, allocation de locaux aux différentes fonctions, choix de l'«open space» ou de bureaux individuels…), signes de différenciations statutaires (épaisseur des moquettes), légendes et «héros» de l'entreprise...

A quoi sert là culture d'entreprise en termes de management ? Elle permet, en premier lieu, d'accroître la connaissance de la réalité de l'entreprise. La compréhension du climat social, l'analyse des métiers, l'audit des systèmes de contrôle de gestion, par exemple, ne sont plus les mêmes si l'on utilise le filtre de la culture. Elle nourrit également la réflexion stratégique et sert à valider la pertinence de certaines décisions en laissant augurer des chances de réussite ou d'échec, compte tenu de la culture de l'organisation. Le concept de culture d'entreprise peut encore permettre de mobiliser, de fédérer et de gommer les différences au profit de la réalisation d'objectifs communs, explicités dans un projet d'entreprise.

D

Délégation

Elle consiste à confier à un collaborateur une mission dont le manager garde la responsabilité.

Comment déléguer :

- définir la mission à déléguer
- il faut sélectionner le bon collaborateur
- il faut définir et présenter les objectifs au collaborateur
- suivre et contrôler le travail

Les avantages et les freins à la délégation :

DELEGATION	AVANTAGES	FREINS
MANAGER	-libère du temps -augmente la motivation des collaborateurs car c'est un signe de confiance	-peur que les collaborateurs prennent la place du supérieur -difficulté de contrôler le travail du collaborateur

		-peur de passer trop de temps à expliquer -peur d'être considérer comme incompétent
COLLABORATEUR	-augmente ses compétences -augmente sa motivation -améliore son employabilité	-Peur de prendre le risque -Risque d'une surcharge de travail -Crainte d'être rejeter par le reste des employés

Délit d'entrave

Le délit d'entrave caractérise tout comportement de l'employeur ayant pour objet ou pour effet de porter atteinte à l'activité syndicale dans l'entreprise ou à la désignation, et au fonctionnement régulier des instances élues par les salariés : délégués du personnel, comité d'entreprise, comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Le Code du travail n'énumère pas tous les agissements constitutifs de ce délit, il se contente d'en donner l'esprit. Les bases de l'incrimination sont par conséquent larges et il convient de rester vigilant. L'élément matériel de l'infraction peut revêtir diverses formes : le délit d'entrave se commet par action ou par omission.

Les sanctions :

Comme son nom l'indique, le délit d'entrave est un délit, c'est-à-dire une infraction relevant du code pénal, jugée par le tribunal correctionnel. La condamnation est personnelle et c'est le représentant légal de l'entreprise, ou toute personne investie d'une délégation de pouvoirs, qui encourt la peine une amende maximale de 3 800 € et/ou un emprisonnement de un an au plus. La peine de prison peut être portée à deux ans et l'amende à 7 800 € en cas de récidive. Les peines de prison ont rarissimes.

Direction par objectifs

La direction par objectifs (DPO ou MBO, en anglais, pour management by objectives) a été théorisée, en 1954, par l'expert en organisation américain Peter Drucker. D'abord salué positivement, puis vivement critiqué après des premiers résultats décevants dans les entreprises qui l'adoptèrent, ce concept a fait couler beaucoup d'encre. Lorsqu'elle est apparue, la DPO a complètement bouleversé la conception traditionnelle et bureaucratique du management, qui consistait à distribuer des tâches à exécuter à des subordonnés plus ou moins sûrs d'eux et, en tout cas, pas au fait des objectifs de leurs supérieurs hiérarchiques.
Aujourd'hui, la plupart des entreprises ont intégré la DPO dans leur mode de management : il y a, en effet, beaucoup moins de débats sur la nécessité de fixer, au sein de l'entreprise, des objectifs généraux et individuels, et d'apprécier la performance des collaborateurs en fonction des résultats atteints par rapport aux objectifs déterminés.
Les avantages attendus par l'application d'une telle méthode sont multiples : décisions mieux adaptées, meilleure motivation des collaborateurs, information plus

On parle également :

- **Fixation des objectifs individuels:** c'est le pilier de la DPO. Le responsable et son collaborateur déterminent à partir des objectifs généraux de l'entreprise les résultats à atteindre par le subordonné, ainsi que les critères qui serviront à mesurer le degré de réalisation de chaque but (quantité, qualité...) et les moyens de contrôle qui permettront d'en vérifier l'avancement

Division du travail

La division du travail a été considérée, dès l'aube de l'ère industrielle, comme l'un des facteurs principaux du développement de l'industrie. Son principe a été énoncé, en 1776, par Adam Smith. En observant une fabrique expérimentale d'épingles, le philosophe et économiste britannique s'est aperçu qu'en spécialisant un certain nombre d'ouvriers sur une étape on pouvait produire bien plus d'épingles en une journée qu'avec des ouvriers «généralistes» assurant tous les stades de la fabrication. Selon lui, le gain réalisé provenait de trois facteurs : l'amélioration de la dextérité de chaque travailleur pris séparément, la suppression des pertes de temps liées au passage d'une tâche à une autre, enfin l'invention de machines facilitant le travail et permettant a un seul homme de faire la tâche de plusieurs.
On est ainsi passé au cours du XIX° puis du XX° siècle d'une forme de travail artisanale, où l'ouvrier réalise successivement différentes opérations, à une forme parcellaire où chaque travailleur n'exécute plus qu'une seule et même opération, de façon répétitive et à une cadence imposée. Au-delà de l'exigence technique, cette subdivision des tâches a aussi permis de différencier les ouvriers et donc de diviser leurs intérêts.
D'où l'implacable critique de la division du travail, entreprise notamment par Marx et Taylor qui y voyait l'instrument majeur du pouvoir capitaliste et de l'antagonisme de classe.
Aujourd'hui, les entreprises ont hérité du mode d'organisation prôné par Adam Smith. Mais la division du travail sous sa forme classique a vécu. Avec la multiplication du nombre de tâches et de fonctions, les processus de production, les méthodes de gestion et les organigrammes sont devenus plus complexes. Le traitement d'une commande client, par exemple, est, sous sa forme taylorienne, dépassé. En effet, il peut représenter jusqu'à une douzaine d'opérations effectuées par différentes personnes dans des services distincts et aboutit à une démarche lente rendant impossible toute prise en compte d'une demande individualisée du client. Les emplois voués à une tâche unique sont donc dépassés, et les entreprises s'organisent autour de processus transversaux et d'équipes multifonctionnelles. Car il ne s'agit plus de simplifier les tâches en compliquant les processus, mais bien de simplifier les processus en enrichissant les tâches.

On parle également :

- **Travail à la chaîne:** il a permis d'automatiser la succession des tâches parcellaires instituée par la division du travail. Le poste devient alors fixe : c'est le travail qui vient à l'ouvrier, et non le contraire

- **Salaire au rendement:** le salaire est calculé en tenant compte d'un indicateur de performance, essentiellement individuel, lié à la production réalisée et/ou au temps de travail de l'ouvrier

- **Taylorisme :** de la même manière que les tâches ont été parcellisées dans l'entreprise, les processus de production se sont répartis entre pays développés et pays en voie de développement. Aux premiers, les activités «nobles» de recherche et développement; aux seconds, les opérations de montage simples et les activités de main-d'œuvre. Cependant, cette répartition a subi de profondes évolutions avec la montée en puissance des nouveaux pays industrialisés, asiatiques notamment

- **Organisation scientifique du travail (OST) :** l'OST limita l'action de chaque ouvrier au seul montage d'une pièce, d'une manière imposée et aussi à une cadence fixée. Inventée par Frederick W. Taylor (1856-1915), qui analysa les différentes composantes de l'exécution d'un travail manuel en chronométrant chaque mouvement d'un ouvrier, cette méthode fut mise en œuvre par Henry Ford (18631947), le pionnier de l'industrie automobile aux Etats-Unis

F

Fonction

L'inadaptation des conventions collectives et la complexité des organisations ont conduit les entreprises à établir leurs propres définitions de fonctions. Ce sont les outils qui permettent de décrire les missions et les attributions d'une personne. Il s'agit souvent d'un document écrit qui fait également ressortir les délégations de responsabilité. Il ne doit pas être conçu pour enfermer les collaborateurs dans un réseau de contraintes, ni pour dresser une liste de limites au-delà desquelles on ne doit pas aller, mais pour permettre de savoir «qui fait quoi» dans l'entreprise, et préciser les responsabilités de chacun. Une description de fonctions efficace représente un équilibre entre un énoncé aussi complet que possible des missions et un minimum de détails sur la façon dont elles doivent être conduites : il faut laisser le choix des moyens au titulaire de la fonction et éviter de tomber dans le recueil de procédures. **U**ne description de fonction comprend le plus souvent trois parties :

- Rôle
- Activités et responsabilités
- Relations

Le rôle donne la finalité de la fonction, les principaux résultats attendus et les enjeux liés à son bon fonctionnement. La deuxième partie regroupe, par grandes activités, les différentes tâches afférentes à la fonction. Elle précise aussi l'étendue des responsabilités et des délégations de pouvoir qui sont accordées à la fonction. La partie relations définit, elle, la nature des rapports avec l'environnement interne et externe exigés pour la mise en œuvre correcte de la fonction. Les définitions de fonctions sont employées à de multiples usages. Pour le recrutement d'abord, où elles servent à définir un profil de poste et constituent une base de dialogue entre l'entreprise et les candidats, entre l'entreprise et les cabinets de recrutement. Elles jouent le même rôle pour gérer la mobilité interne en permettant de vérifier que les compétences des postulants sont en adéquation avec les activités à effectuer et les responsabilités à prendre. Elles servent aussi de base à l'établissement de filières de carrière au sein des entreprises ainsi qu'à l'individualisation de la formation.
Autre utilisation : la fixation des objectifs annuels. C'est en effet en se référant aux missions et aux responsabilités dévolues à une fonction que l'on peut clairement définir les objectifs assignés à chaque collaborateur. Le système de rémunération devrait lui aussi trouver un référent incontestable dans les définitions de fonctions, même si, dans beaucoup d'entreprises, les titres et les statuts (cadre/non-cadre notamment) jouent encore un grand rôle en la matière. Elles peuvent enfin servir de base à une gestion prévisionnelle des emplois. Notamment si l'entreprise s'attache à réaliser des définitions de fonctions pour les emplois dont elle estime avoir besoin à moyen terme.
Outils complets de gestion des ressources humaines, les définitions de fonctions sont relativement peu utilisées dans les PME-PMI, qui y voient souvent un carcan peu adapté à leur fonctionnement. Or, précisément, les définitions de fonctions ne sont efficaces que si elles sont évolutives, si elles permettent d'intégrer les changements dans l'organisation de l'entreprise et d'anticiper leurs conséquences sur les postes de chaque collaborateur.

On parle aussi :

- **Profil de poste :** destiné au recrutement et à la mobilité interne, le profil de poste intègre les activités et responsabilités liées à un poste, mais également le niveau de compétences requis, le degré de créativité attendu ou encore le niveau de complexité des problèmes que le postulant aura à résoudre dans le poste proposé.

G

Gestion de projet

Organiser un déménagement, comprimer les coûts d'achat, lancer un nouveau produit, réorganiser la gestion des stocks ou passer avec succès l'épreuve de la certification ISO : la gestion par projet se développe sur tous les fronts. Deux paramètres font l'originalité de cette approche. D'une part, le projet est mis en œuvre par une équipe pluridisciplinaire où les différents métiers et fonctions de l'entreprise sont représentés et travaillent simultanément sur le même dossier. Ensuite, un chef de projet, qui dépend directement de la direction générale ou d'une direction de projet, est responsable de l'opération de A à Z. **S**imple dans son principe, la gestion par projet bouleverse l'organisation traditionnelle de l'entreprise en grandes directions. Mais elle n'a pas vocation à se substituer au système classique de management : elle le complète en créant, pour un besoin précis, une organisation parallèle et temporaire. Son succès s'explique surtout par les gains de temps qu'elle permet d'effectuer. Au lieu de cheminer de direction en direction, le projet est appréhendé d'emblée dans sa globalité selon les principes de l'ingénierie simultanée : les étapes qui habituellement se succèdent sont franchies de façon concomitante. En outre, la pluridisciplinarité des équipes favorise les échanges, permet de rechercher très en amont les solutions optimales. A une époque où la durée de vie des produits se réduit, on comprend que la gestion de projet soit considérée comme un moyen efficace d'arriver sur le marché avant les concurrents. Le gain de temps se traduit aussi par d'importantes économies : moins longues, les phases de développement coûtent moins cher.
Parce qu'elle remet en cause les organisations et court-circuite les hiérarchies traditionnelles, la gestion par projet doit être officialisée au sein de l'entreprise et soutenue par la direction générale, sous peine d'aboutir à un fiasco. Pour prévenir les conflits, les entreprises qui la pratiquent se souvent de comités de pilotage, instances de décision et d'arbitrage, où siègent les directions générales, les patrons de service et les chefs de projet.
Les autres facteurs de succès résident dans le choix du chef du projet et dans la constitution de l'équipe. Le premier doit savoir animer, gérer un budget, trancher dans le vif et posséder de réelles qualités de négociateur face aux responsables des grandes fonctions de l'entreprise pour lesquels il fait souvent figure d'empêcheur de travailler en rond. Quant à l'équipe, elle doit être réduite pour être suffisamment réactive, et représenter toutes les fonctions impliquées dans le projet. L'idéal est que les services acceptent d'y affecter momentanément un de leurs meilleurs éléments.

On parle également :

- **Management par projet:** ce terme caractérise toute forme de management privilégiant ou accordant une place importante à la gestion de projet.

Globalisation

La globalisation est un stade d'internationalisation avancé de l'entreprise dans lequel ses activités sont organisées à l'échelle mondiale. L'ensemble du monde est considéré comme un seul et unique pays. En théorie, la globalisation peut s'appliquer à toutes les fonctions de l'entreprise, mais, dans la réalisé, elle se limite encore souvent au marketing. L'uniformisation des modes de vie et des comportements

de consommation permet en effet dans certains secteurs de mettre sur le marché des produits mondiaux (boissons, ordinateurs, ...) s'adressant à tous les publics, quelle que soit leur origine.
En termes d'organisation, la globalisation se traduit souvent par la mise en place de grands pôles géographiques chargés chacun d'une ligne de produits pour le monde entier et de la supervision de tous les sites de production fabriquant ces produits. **P**our l'essentiel, la réussite de la globalisation dépend de la bonne coopération entre les différents centres de responsabilité, qu'ils soient fonctionnels ou opérationnels. De nouvelles méthodes de travail sont à implanter afin que les synergies espérées se produisent effectivement. Si la globalisation est un phénomène bien réel et si d'aucuns prédisent que les marchés globaux seront la norme du XXe siècle, son caractère général est néanmoins discutable.

A côté d'industries réellement globales (aéronautique, informatique, luxe) subsistent encore de nombreux secteurs d'activité à forte spécificité locale, que l'on qualifie de marchés multidomestiques, dans lesquels la réussite passe davantage par une adaptation au contexte que par 1'uniformisation (services, certains produits alimentaires, travaux routiers ...). Toute la difficulté dans ce cas est de définir ce qui peut être commun, de manière à réaliser des économies d'échelle, et ce qui doit être développé sur place pour créer un produit en phase avec la culture locale. La globalisation ne saurait donc être perçue comme une fin en soi, mais simplement comme un moyen puissant de conquérir un avantage concurrentiel par les coûts, sur les marchés qui s'y prêtent.

Gouvernement d'entreprise

Le gouvernement d'entreprise est un ensemble de principes venus des pays anglo-saxons, qui préconise une meilleure répartition des pouvoirs entre les dirigeants des entreprises et le conseil d'administration. L'idée principale est que ce dernier doit exercer un contrôle sur la gestion de l'entreprise et ne plus se contenter d'être, comme c'est fréquemment le cas, une simple chambre d'enregistrement composée de relations personnelles et d'amis bienveillants du PDG.
Concrètement, cela implique que les administrateurs cumulent un peu moins les mandats, qu'ils assistent régulièrement aux séances du conseil d'administration, qu'ils les préparent en s'informant de l'ordre du jour et en sollicitant éventuellement des compléments d'information.

GPEC (Gestion Prévisionnelle de l'Emploi de des Compétences)

La GPEC est une démarche RH qui « consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler les politiques et les pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur le plan quantitatif (en terme d'effectifs) que qualitatif (en terme de compétences).

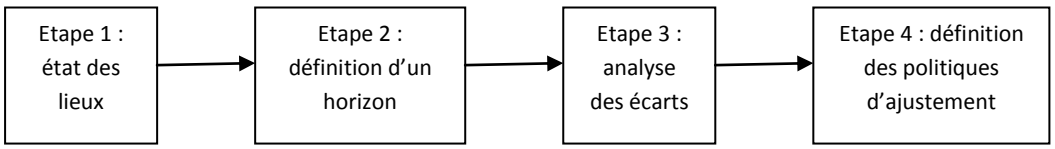
Elle a une dimension collective (les RH sont ressource stratégique de l'entreprise) et individuelle (parcours professionnel du salarié). C'est un outil au service de l'entreprise pour anticiper les besoins en RH.

Le schéma de base :

Le schéma de base se déroule en 4 étapes successives :

- Etape 1 : état des lieux à un instant T, précisant les besoins actuels et les ressources actuelles
- Etape 2 : définition d'un horizon temporel et projection des besoins futurs et des ressources futures
- Etape 3 : analyse des écarts entre les besoins anticipés et l'état des ressources prévisibles

- Etape 4 : définition des politiques d'ajustement visant à diminuer les écarts


Etape 1 : état des lieux
Etape 2 : définition d'un horizon
Etape 3 : analyse des écarts
Etape 4 : définition des politiques d'ajustement

Les outils de GPEC :

RH disponible	Besoins en RH
Etudes de bassins d'emploi	Fiches de postes, description d'emploi, d'organigramme
Pyramide d'âge et d'ancienneté	Statuts, catégories
Evaluation, enquête de climat, bilan social	Filières professionnelles

Les étapes clés de la GPEC :

- Anticiper les évolutions de l'entreprise à 3/5 ans
- Elaborer une stratégie organisationnelle sur la période
- Déduire les conséquences RH
- Identifier les métiers indispensables
- Définir les fonctions et les emplois
- Etablir les référentiels de compétences
- Analyser les écarts
- Etablir les réseaux de mobilité interne
- Réaliser des simulations
- Etablir des plans de mobilité, de recrutement, de développement des compétences

Les intérêts et les limites de la GPEC :

Les intérêts :

- Analyse de l'existant
- Rôle stratégique de la fonction RH renforcée car permet de peser sur les choix stratégiques de l'entreprise
- Cohérence des mesures d'ajustement

Les limites :

- La gestion des compétences difficile à mettre en œuvre par rapport à l'identification des compétences, l'observation du développement et la reconnaissance même des compétences qui peut varier d'une situation à une autre
- Prévoir les besoins des entreprises est souvent difficile dans un contexte en perpétuel mouvement
- Les souhaits des salariés ne sont pas forcément pris en considération

GRH

Le but de la GRH est de fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés.

Elle se définit comme un ensemble de pratique s'élaborant d'abord au sein de l'entreprise. Elle contribue également à la régulation des problèmes humains liés à l'organisation du travail, c'est-à-dire définir les comportements attendus des employés, obtenir le professionnalisme requis par un système de gestion approprié et maintenir un climat social propice à la performance de l'entreprise.

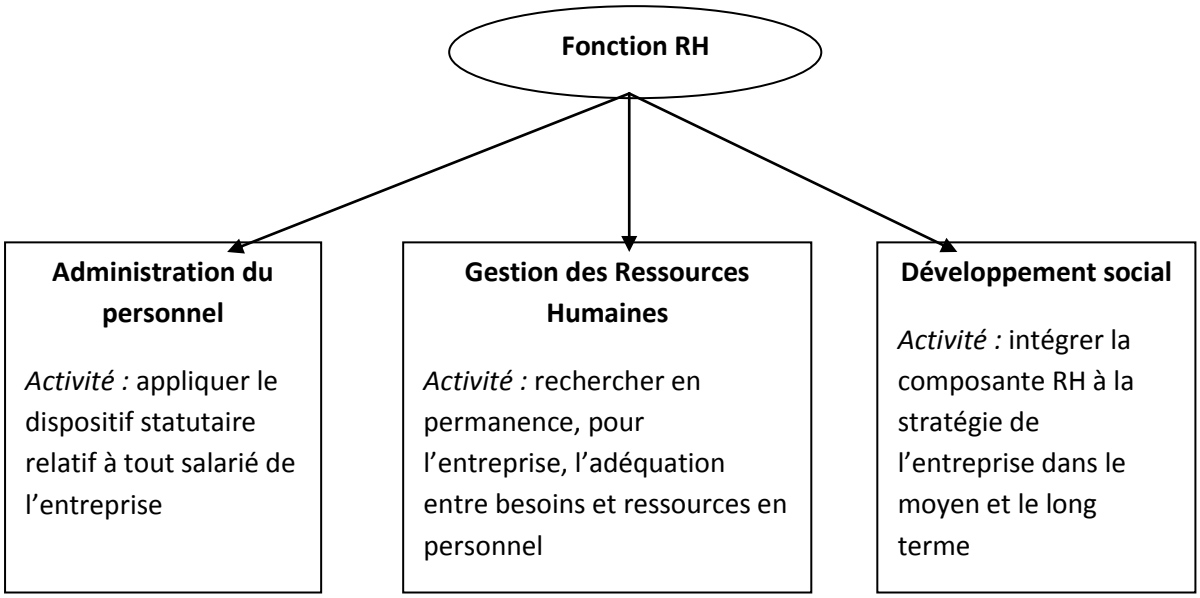
Les éléments constitutifs de la GRH

- Des pratiques de gestion :
    - Recruter
    - Mobiliser
    - Evaluer
    - Rémunérer
    - Former
- Des règles et des normes :
    - Règles juridiques
    - Conventions collectives
    - Accords de branche, d'entreprise
    - Normes produits
    - Réglementation

- Outils de GRH

- Des acteurs multiples :
  - Interne :
    - Direction
    - Service RH
    - Managers
    - Représentant du personnel
    - …
  - Externe :
    - Pouvoirs publics
    - Syndicats
    - Consultants
    - Donneurs d'ordres
    - Actionnaires
- Des politiques de gestion : déterminés par les stratégies d'entreprise en fonction
- Des contextes externes : marché, produit, secteur d'activité
- Des contextes internes : mode d'organisation, niveau de qualification, routines de travail, culture dominante,…

Les activités de la fonction RH :


Fonction RH
Administration du personnel
Activité : appliquer le dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise
Gestion des Ressources Humaines
Activité : rechercher en permanence, pour l'entreprise, l'adéquation entre besoins et ressources en personnel
Développement social
Activité : intégrer la composante RH à la stratégie de l'entreprise dans le moyen et le long terme

Les dimensions de la fonction RH :

Economiques :

Coût, flexibilité, productivité

Psychosociales :

Groupe, conflit, animation

Dimensions de la fonction RH

Juridiques :

Contrat de travail, règlement intérieur, conventions collectives

Institutionnelles :

Représentation collective des salariés, relations avec les syndicats

Les activités de la fonction « personnel » du management des RH :

- L'administration du personnel qui recouvre :
    - L'application des dispositions légales, conventionnelles et réglementaires et les mesures qui accompagnent la mise en œuvre des décisions RH
    - L'administration courante (enregistrement et suivi des données individuelles)
    - La tenue des documents imposés par la réglementation
    - L'application des dispositions légales et réglementaires
    - La relation avec les services administratifs de l'emploi, de l'inspection du travail
    - Le développement des outils informatiques de la fonction
    - L'administration des rémunérations
    - Le calcul des charges sociales
    - Le calcul et répartition des avantages sociaux

- La gestion des RH et des coûts inclut :
    - La prévision des besoins quantitatifs et qualitatifs
    - Le recrutement
    - L'évaluation des personnes
    - La promotion et la mutation
    - Le suivi des rémunérations
    - La budgétisation des coûts de personnel
    - La recherche d'allégement des coûts

- La formation : domaine qui connaît un développement très important depuis les années

1970 (1er texte sur la formation). L'investissement en formation est une préoccupation majeure des entreprises

- Le développement social :
    - Reconfiguration de l'organisation du travail
    - Définition des postes et gestion des compétences
    - Adaptation aux nouvelles technologies
    - Projet d'entreprise
    - Cercle de qualité
    - Intéressement
    - …

- L'informatique et la communication : définition d'une politique cohérente avec ses objectifs et ses choix. Utilisation de la voie hiérarchique pour diffuser les informations… l'encadrement doit donc être sensibilisé et formé

- L'amélioration des conditions de travail : responsable des RH a un rôle défini par les textes qui orientent son action auprès du comité d'entreprise et du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

- Les relations sociales : soient les relations à titre individuel avec les instances représentatives des salariés, les syndicats, ou plus largement, conduite des négociations collectives

- Les relations externes : relations avec les inspections du travail, sécurité sociale, conseil des Prud'hommes et avocats, police, …

J

Juste-à-temps

Produire la quantité exacte de produits demandés et la livrer au moment voulu : c'est l'objectif poursuivi par la méthode du juste-à-temps, mise au point dès 1938 par le Japonais Kiichiro Toyoda, fondateur de Toyota. Elle vise ainsi à réduire au minimum le volume des stocks intermédiaires et le coût du capital immobilisé, en adaptant leur niveau au plus juste en fonction du rythme de production de l'usine. Le principe : chaque étape du processus de fabrication est approvisionnée en pièces au moment précis où elle en a besoin, «juste à temps» pour assembler ce qui doit être réalisé, livré et vendu. Si des composants font défaut à un stade quelconque de la fabrication, on ne fait pas appel aux stocks (qui, par définition, n'existent pas), mais on les prend au poste de travail précédent. Et on ajuste

en permanence le flux. L'intérêt majeur réside dans l'abaissement des coûts de stockage. Le risque est de ne pas pouvoir répondre à une demande soudaine par manque de pièces. Le juste-à-temps consiste donc à maintenir un difficile équilibre entre le «trop» et le «pas assez» de stock.
Mettre en place le juste-à-temps dans l'entreprise, c'est instaurer une logique de gestion des flux de production totalement nouvelle : il ne s'agit plus de vendre ce que l'on produit, mais de produire ce que l'on prévoit de vendre. Il faut donc faire coïncider le lancement de la fabrication avec la demande du client, ce qui implique de réorganiser les ateliers pour travailler plus vite, sans défauts, sans pannes ni ruptures. Au-delà de l'organisation, le juste-à-temps nécessite de repenser tout le fonctionnement de l'entreprise. A terme, c'est une organisation par lignes de produits et non par grandes fonctions qui est souhaitable, afin que toutes les opérations exécutées jusqu'alors dans des services différents - ce qui entraîne des temps d'arrêt dans le flux de réalisation et donc des délais et des stocks - soient pilotées au sein de la même entité.
Adopter le juste-à-temps implique également des prévisions de vente aussi fiables que possible, car toute commande effective doit pouvoir être affectée sur un en-cours de production dont le lancement a été anticipé. En appliquant strictement ce système, Toyota parvient à livrer un véhicule avec ses options en dix jours ouvrables après la commande. Le juste-à-temps doit pourtant permettre de gérer les imprécisions des prévisions. Le système de Toyota n'est donc pas un système sans stocks au sens propre, mais les seuls stocks autorisés sont ceux consécutifs aux erreurs de prévisions.

On parle également :

- **Kanban :** technique de gestion des flux dans laquelle les ordres de fabrication sont transmis grâce à une carte par les postes situés en aval (et non via un système central). Chaque poste de travail dispose d'un caisson avec les différents éléments dont il a besoin. Le caisson quitte le poste fournisseur muni d'une carte Kanban. Quand il est vide, la carte est retournée au fournisseur qui lance une nouvelle commande.

- **Flux tendu :** le flux tendu caractérise tout système de production dans lequel chaque étape du processus de fabrication est approvisionnée en pièces au moment précis où elle en a besoin et n'a donc pas recours au stock intermédiaire. L'objectif est de parvenir à une fluidité maximale et d'éliminer tous les retards, blocages, incidents ou goulets d'étranglement qui représentent un gaspillage des moyens de production. Dans cette tentative de maîtrise du processus industriel par la tension du flux de production, la maintenance joue un rôle important, et la recherche du «zéro panne» est un gage de réussite.

L

Lobbying

Le lobbying est l'activité qui consiste à intervenir, directement ou indirectement, auprès des pouvoirs publics afin d'influencer les processus d'élaboration et d'application des lois, des règlements ou des

décisions politiques ainsi que l'attribution d'aides ou de contrats publics. Son objectif est de représenter et de faire valoir, face à l'intérêt général censé présider aux décisions publiques, des intérêts particuliers qui peuvent être ceux d'une entreprise, d'une association, d'un syndicat professionnel, d'une collectivité territoriale... Pratique habituelle dans les pays anglo-saxons ou au Japon, le lobbying s'est imposé en France à partir des années 60 avec l'instauration du Marché unique européen. Les grandes entreprises l'ont ensuite progressivement intégré à leur stratégie, conscientes qu'une intervention judicieuse au cours de la préparation des textes législatifs constituait souvent le meilleur moyen de préserver leurs intérêts.
Le lobbying s'exerce essentiellement sous trois formes :

- L'échange d'informations:

Il s'agit de rencontrer les parlementaires, les hauts fonctionnaires, les membres des cabinets et commissions, pour s'informer de ce qui se prépare en amont, afin de pouvoir réagir à temps en élaborant une stratégie d'influence. Il convient ensuite de suivre l'avancement du dossier pas à pas, pour ajuster en permanence son intervention. Mais faire du lobbying ne consiste pas seulement à recueillir de l'information : il faut aussi en fournir aux bonnes personnes et au bon moment afin d'étayer le point de vue défendu. Rédaction de notes d'information, constitution de dossiers, de mémoires, présentation d'analyses forment ainsi là base d'une action de lobbying. Le contenu de l'information diffusée doit s'adapter au public visé : notes courtes et claires pour les politiques, dossiers détaillés et précis pour les techniciens.

- La séduction :

Au-delà de l'information, il faut en effet convaincre. Relance téléphonique et épistolaire, présence physique intensive devant les bureaux des législateurs, recours aux «amitiés» politiques, aux réseaux (grandes écoles, franc-maçonnerie ...), chantage à l'emploi**,** invitations à des «voyages d'étude» tous frais payés, les outils de la séduction sont multiples certains légitimes, d'autres quasi délictueux.

- Le lobbying essaie parfois d'instaurer un rapport de force avec les pouvoirs publics, en prenant l'opinion à témoin :

Campagnes de presse, propagation de rumeurs, réalisation de sondages confortant le point de vue défendu, campagnes de publicité... les moyens ne manquent pas !

M

Management

Le management est une activité visant à obtenir des hommes un résultat collectif en leur donnant un but commun, des valeurs communes, une organisation convenable et la formation nécessaire pour qu'ils soient performants et puissent s'adapter au changement.

Il rassemble tous les concepts, techniques, outils, recettes ou expériences qui permettent de gérer au quotidien le fonctionnement effectif d'une organisation.

C'est également un ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise.

Management d'une équipe

Les 5 domaines du management :

- management des objectifs
- management des savoir-faire
- management des affaires
- management des hommes
- management des moyens

Les tâches du manager :

- organiser
- animer
- motiver
- communiquer
- savoir-faire
- gérer
- analyser
- décider
- prévoir

Organiser :

- Les hommes :
  - Recrutement
  - Rôle
  - Répartition des tâches
- Les moyens :
  - Les locaux
  - Mobilier
  - …
- Le cadre de travail :
  - Structure
  - Méthodes de travail

Animer :

- Créer des équipes
- Favoriser les échanges :
  - Réunion
  - Communication
  - Information
- Créer la dynamique :
  - Définir des objectifs
  - Encourager l'innovation, la prise d'initiative

Motiver :

- Donner de l'intérêt au travail :
    - Découpage du travail
    - Responsabilités
- Faire participer à l'effort commun :
    - Informer
    - Motiver
- Créer un climat agréable :
    - Ambiance
    - Structure
    - Conditions de travail
- Donner les signes de reconnaissance :
    - Intérêt à la personne
    - Intérêt à son travail
- Récompenser et promouvoir :
    - Primes,…
    - Promotion
    - Formation
    - Plan de carrière

Communiquer :

- Communiquer avec son équipe :
    - Pour s'informer
    - Pour informer
    - Pour s'intéresser aux personnes
    - Pour comprendre les problèmes
- Communiquer avec l'extérieur :
    - Direction
    - Autres services
    - Clients, fournisseurs,…
- Organiser les communications :
    - Liaisons hiérarchiques et fonctionnelle
    - Relations extérieures
- Favoriser la communication

Faire faire :

- Déléguer :
    - Définir la mission / tâche
    - En déléguer la responsabilité
    - S'assurer de ses possibilités d'exécution
- Contrôler :

    - S’informer (écouter et se faire un jugement)
    - Tirer des conclusions
- Soutenir :
    - Psychologiquement, comprendre
    - En donnant les moyens nécessaires
    - En endossant les décisions de son collaborateur

Gérer :

- La production :
    - Le réalisé
    - Les aléas
- Les coûts :
    - De développement
    - De production
- Le temps :
    - Planifier
    - Contrôler l’avancement
    - Gérer son temps
- Les hommes :
    - Recrutement
    - Adéquation à l’emploi
    - Gestion des conflits

Analyser :

- Déterminer les critères de mesure
- Analyser la productivité :
    - Réalisé / prévision
    - Problème à résoudre
- Analyser l’évolution des coûts
- Analyser l’évolution des délais
- Analyser la situation du personnel
- S’analyser :
    - La maîtrise de son temps
    - Ses problèmes relationnels
    - Ses connaissances
    - Ses aspirations

Décider :

- Chercher à établir des consensus :
    - Trancher
    - Prendre des décisions
- Décider en matière d’organisation

- Décider les actions correctives :
    - / production
    - / hommes

Prévoir :

- L'homme des besoins :
    - Axes de recherche
    - Nouveaux produits
- L'évolution des financements :
    - Contrats
    - Investissements
- L'évolution du personnel :
    - Formation
    - Promotion
    - Mutation
- L'évolution des moyens :
    - Locaux
    - Matériels
    - Méthodes de production
- Une planification à long terme

Se motiver et savoir motiver :

Se motiver :

- Les messages contraignants :
    - Dépêche-toi : de faire ton travail
    - Fais plaisir : aux autres
    - Fais des efforts : même si la méthode est mauvaise
    - Sois fort : ne montre pas tes sentiments
    - Sois parfait : quitte à être perfectionniste
    - Sois conforme : respecte les ordres
- Le message motivant : sois toi-même
    - Se donner le droit et le pouvoir d'être soi-même
    - Oser prendre des risques
    - Explorer et expérimenter
    - Ne pas s'auto-limiter à priori
    - Prendre des initiatives

Savoir motiver :

Pour motiver, le manager doit :

- Responsabiliser, déléguer
- Susciter des initiatives

- Encourager
- Stimuler
- Etre à l'écoute de ses collaborateurs, savoir les soutenir
- Donner l'exemple, être un leader

Management d'une unité commerciale

Manager l'équipe commerciale :

- Recrutement et formation des collaborateurs
- Animation et stimulation de l'équipe
- Organisation du travail de l'équipe
- La gestion des conflits
- Veille managériale (sécurité, conditions de travail)
- Evaluation de l'organisation et du travail d'équipe

Gérer l'UC :

- Définition des objectifs de l'UC
- Suivi du cycle d'exploitation
- Gestion des équipements de l'UC
- Gestion prévisionnel
- Le traitement des incidents
- Evaluation des performances
- La mise en forme et la diffusion des résultats

Gérer des projets :

- Conception et réalisation d'actions commerciales (promotions, animations du rayon…)
- Actions d'ORG en interne
- Réalisation d'études de marché…

Les outils du manager :

- les outils d'animation et de stimulation :

L'entretien d'un climat favorable au travail incombe au manager. Les réunions constituent des moments privilégiés de rencontre et d'échange d'informations.

Lettre de félicitation, d'encouragement, de recadrage, journal interne, bulletin d'info sont autant de moyen de communication interne propres à animer les équipes commerciales. Formations, coaching et délégation constituent également des instruments de motivation pour les commerciaux. Des actions + ponctuelles peuvent être réalisé pour stimuler les activités des collaborateurs :

  - concours

- jeux
- primes
- challenge…

- Les outils de gestion :

Domaines	Outils et indicateurs
Gestion du linéaire	-taux de rotation du produit en linéaire, rotation des stocks -IS (indice de sensibilité) du linéaire -rendement du linéaire -implantations des produits
Gestion financière	-marge /produit ; marge/famille -charges d'exploitation -taux de marge, taux de marque -SR -gestion de la trésorerie
Gestion prévisionnelle	-budget des approvisionnements -budget des ventes -budget des investissements -budget de trésorerie -budget des charges du personnel

Aide à la décision	-Ordonnancement -programme linéaire
Gestion de l'équipe	-outils de gestion du temps -plan de formation -TRT (tableau de répartition des taches)

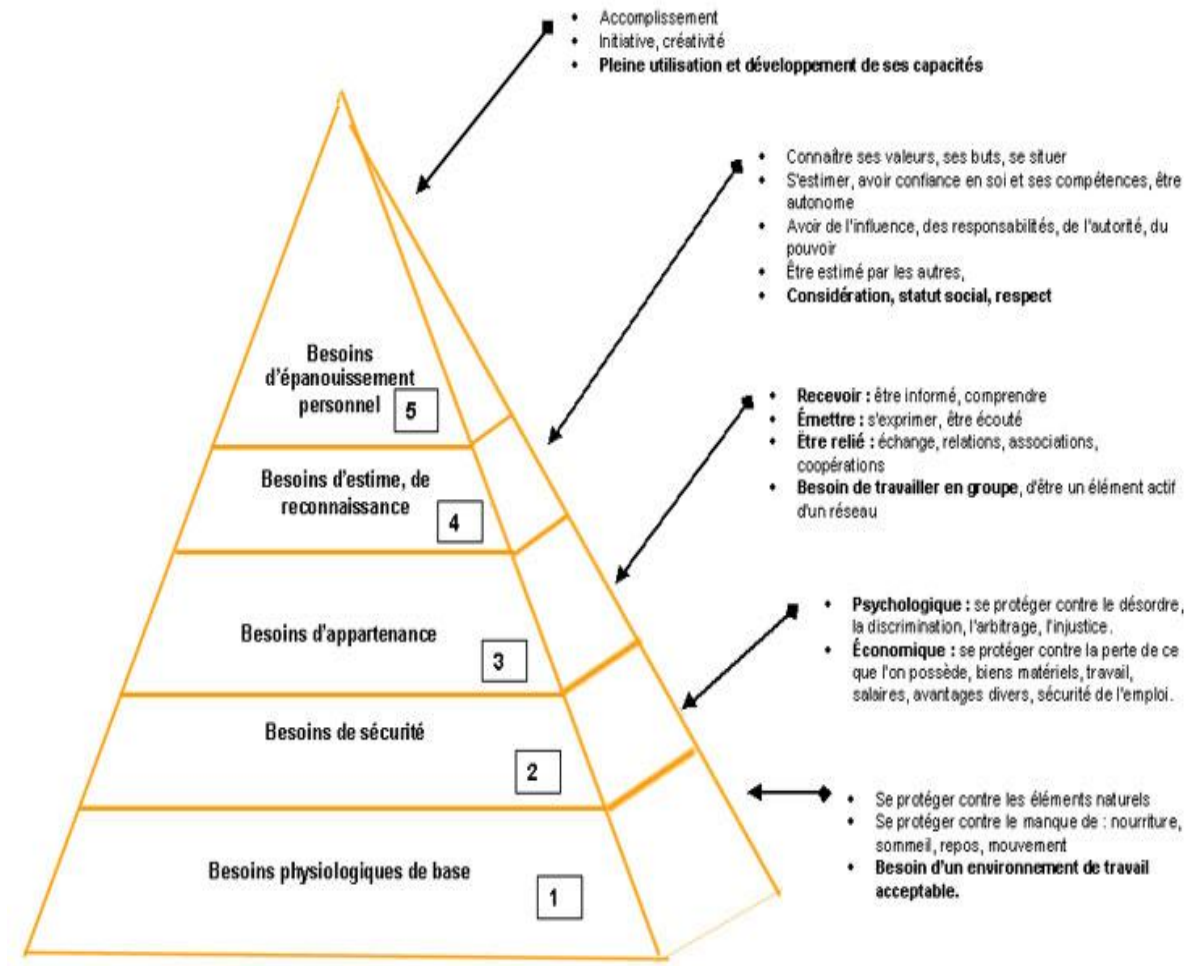
Management interculturel

A l'heure de la mondialisation, de plus en plus de cadres sont amenés à travailler avec des partenaires issus de cultures différentes. Tous les éléments sont réunis pour rendre nécessaire la mise en œuvre de ce que l'on appelle le management interculturel, c'est-à-dire la capacité à animer les hommes et les organisations en tenant compte de leurs particularisme nationaux. Car, contrairement à ce qui a longtemps été soutenu, le management n'a rien d'une pratique universelle : rituels, symboles, modèles d'éducation, règles de savoir-vivre, valeurs, héros, mythes… toutes les manifestations courantes des différences culturelles exercent une influence directe sur les styles de management.
Certaines cultures favoriseront un style de management peu formalisé mais efficace (Angleterre, Pays-Bas), d'autres seront traditionnellement plus attachées à l'autorité et à la centralisation (Russie, Afrique). Dans certains pays, les valeurs individualistes priment (Etats-Unis, France), dans d'autres, au contraire, c'est la notion d'équipe et de collectivité (Chine, Hongrie).
L'objectif du management interculturel est donc d'apprendre à gérer cette diversité pour qu'elle ne constitue pas un frein à la bonne marche des affaires. Comment ? En réduisant les zones d'incompréhension et de conflit liées aux habitudes mentales différentes qui sous-tendent les comportements des uns et des autres.
Pour réussir dans ce domaine. il n'existe aucune méthode infaillible,, mais l'on peut s'appuyer sur des comportements et sur des outils qui ont fait leurs preuves. On évitera en premier lieu de reproduire aveuglément des codes de conduite et des modèles managériaux, sous le simple prétexte qu'ils ont très bien fonctionné dans d'autres contextes : l'ouverture d'esprit, la curiosité, la prudence, le sens de l'observation sont des qualités indispensables à mettre en œuvre pour apprendre à connaître les mœurs des collaborateurs étrangers. Il faut ensuite décoder son propre comportement professionnel : avant de tenter de décrypter les autres, mieux vaut prendre conscience de ses propres codes culturels. La dernière étape passe par la familiarisation avec telle ou telle culture étrangère, et l'acceptation des différences. Du coaching individuel de cadre dirigeant aux séminaires interentreprises, toute une palette de formations sont désormais disponibles en la matière.

Motivation

- Pyramide de Maslow :

La pyramide est constituée de cinq niveaux principaux. Selon Maslow, nous devrions rechercher d'abord à satisfaire chaque besoin d'un niveau donné avant de penser aux besoins situés au niveau immédiatement supérieur de la pyramide.


Accomplissement
Initiative, créativité
Pleine utilisation et développement de ses capacités
Connaître ses valeurs, ses buts, se situer
S'estimer, avoir confiance en soi et ses compétences, être autonome
Avoir de l'influence, des responsabilités, de l'autorité, du pouvoir
Être estimé par les autres,
Considération, statut social, respect
Recevoir : être informé, comprendre
Émettre : s'exprimer, être écouté
Être relié : échange, relations, associations, coopérations
Besoin de travailler en groupe, d'être un élément actif d'un réseau
Psychologique : se protéger contre le désordre, la discrimination, l'arbitrage, l'injustice.
Économique : se protéger contre la perte de ce que l'on possède, biens matériels, travail, salaires, avantages divers, sécurité de l'emploi.
Se protéger contre les éléments naturels
Se protéger contre le manque de : nourriture, sommeil, repos, mouvement
Besoin d'un environnement de travail acceptable.
Besoins d'épanouissement personnel
5
Besoins d'estime, de reconnaissance
4
Besoins d'appartenance
3
Besoins de sécurité
2
Besoins physiologiques de base
1

- La théorie bi-factorielle de HERZBERG :

Facteurs de satisfaction	Facteurs d'insatisfactions
Les facteurs sont des motivations	Les facteurs sont dits d'hygiène
-Réalisation -Reconnaissance -intérêt du travail -Les responsabilités -Les opportunités de promotions	-la politique de l'entreprise -la politique du personnel -les conditions de travail -le système de supervision -relations interpersonnelle

Conclusion :

- La motivation au travail ne peut pas venir de l'élimination des facteurs d'insatisfaction
- La motivation ne peut provenir que de l'accroissement des facteurs de motivation

Mythes

Légende, histoire associée au passé de l'organisation.

O

Organisation

Une organisation est un ensemble d'individus, regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information, dans le but de répondre à des besoins et d'atteindre des objectifs déterminés.

On peut mettre en évidence 4 caractéristiques :

- Un système : la somme d'éléments en interaction
- Sociale : comprenant des individus au travail
- Structurée : dans le cadre de relation formelle et informelle
- Finalisée : poursuivant des buts et des objectifs

Les composantes d'1 organisation :

4 éléments caractérisent toute organisation :

- Une structure : configuration plus ou moins stable des différents éléments constitutifs de l'entité
- Dimension humaine : compétences, attitudes, motivation du personnel, ce qui forgent la culture de l'organisation
- Composante physique : matériels, équipements utilisés dans 1 espace géographique délimité
- Un système de régulation : qui contribue au bon fonctionnement de l'ensemble et influence le comportement des membres de l'organisation

Les structures organisationnelles :

Selon CHANDLER, la structure décrit la manière dont l'organisation est assemblée pour appliquer la stratégie avec toutes les hiérarchies et les relations d'autorité que cela implique.

Pour MINTZBERG, il considère la structure comme la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces taches.

Ce qui semble le mieux définir une structure tien en 3 éléments :

- Des principes de division du travail
- Des principes de coordination
- Procédures + ou – formalisées

Organisation horizontale

Menacées de bureaucratie et d'immobilisme, à cause de structures hiérarchiques trop lourdes et trop complexes, beaucoup de grandes entreprises ont adopté, depuis le milieu des années 80, une organisation dite horizontale, dans laquelle le nombre de niveaux hiérarchiques est minimal.
L'avantage essentiel d'une organisation horizontale est de rendre les circuits de décision plus courts et donc plus rapides. Le dialogue entre la base et le sommet n'est plus parasité par une multitude d'intermédiaires, le management est plus efficace et réactif, et le service au client doit s'en trouver amélioré. Mais le passage d'une organisation hiérarchique classique à une organisation horizontale ne s'improvise pas. Pour appliquer ces préceptes avec succès sur le terrain, il faut procéder en quatre étapes :

- la suppression des niveaux inutiles
- le redéploiement des cadres
- la formation du personnel
- l'adoption d'un nouveau système de rémunération

Le premier volet est le plus délicat : les cadres victimes du raccourcissement des lignes hiérarchiques font toujours de la résistance, plus ou moins active. La meilleure solution consiste d'une part à préparer les esprits, d'autre part à affecter les cadres dont le poste est supprimé à de nouvelles fonctions. C'est la deuxième phase de la réorganisation. Certaines entreprises s'en dispensent et profitent du passage à l'organisation horizontale pour se débarrasser d'un personnel d'encadrement jugé coûteux. En principe, toutefois, l'allégement doit déboucher sur un redéploiement du personnel, et non sur sa réduction...Ainsi, chez Plastic Omnium, qui a retiré un niveau d'encadrement dans son usine de Compiègne, les agents de maîtrise se sont vu confier l'animation des équipes. La prise en charge de ces nouvelles responsabilités, par l'encadrement comme par les opérateurs de base, nécessite bien sûr une formation adéquate : c'est le troisième stade de toute opération d'évolution vers l'organisation horizontale. Enfin, les rémunérations doivent être revalorisées en conséquence, faute de quoi la réorganisation à peu de chances d'être acceptée.

P

Planification stratégique

La planification stratégique est un concept managérial dont l'origine remonte au milieu des années 60. Il a fait couler beaucoup d'encre: dans un premier temps, il a été encensé, avant d'être ensuite jeté aux

oubliettes. Il partait du principe qu'une stratégie d'entreprise se bâtit à l'image d'un processus de planification, autrement dit que la vision du futur de l'entreprise pouvait découler de l'analyse de données : détermination d'un état désiré, prise en compte des évolutions à venir de l'environnement, élaboration d'un système de décisions permettant d'arriver au résultat souhaité. Le succès de la planification stratégique, jusqu'au début des années 80, doit énormément aux nombreux modèles d'analyse stratégique mis au point par les grands cabinets de conseil américains, censés faciliter les choix stratégiques des managers. C'est ainsi, notamment, qu'à la demande de Général Electric, l'entreprise référence en matière de planification stratégique, des cabinets comme Boston Consulting Group et Arthur D. Little ont imaginé leurs fameuses matrices capables d'analyser les segments stratégiques sur lesquels l'entreprise est positionnée - en termes de potentiel de croissance du marché, de potentiel de rentabilité et de besoins d'investissement - de les comparer, d'identifier les facteurs clés de succès sur chacun des segments et d'évaluer les atouts de l'entreprise pour chacun d'entre eux. La planification stratégique se proposait donc de concilier ce type d'analyse stratégique avec un processus de planification. Or bien des stratégies ne peuvent être planifiées, dans la mesure où certaines ne sont même pas délibérées : les entreprises pénètrent parfois de nouveaux marchés de façon purement opportuniste sans l'avoir prémédité.
C'est pourquoi le concept même de planification stratégique, qui présuppose une maîtrise de la réalité future, n'a aujourd'hui plus cours dans les entreprises : on y parle de préférence réactivité, inventivité, flexibilité. La réflexion prospective n'a cependant pas disparu, mais elle se veut plus fine : différents scénarios d'évolution sont envisagés, tenant compte des divers futurs possibles. Des styles de management hybrides et évolutifs, qui concilient adaptation et planification, sont dorénavant privilégiés. La planification stratégique, telle qu'on l'entendait il y a trente ans, laisse place à une planification plus opérationnelle, qui consiste plutôt en une programmation des actions permettant d'exploiter une stratégie établie. Elle définit certaines orientations mais privilégie la réactivité et protège la sensibilité de l'entreprise des imprévus.

Q

Qualité totale

L'approche par la qualité totale consiste à perfectionner l'ensemble des processus en vigueur dans l'entreprise, afin d'améliorer les standards de performance des produits ou services, de réduire les délais et les coûts et, par conséquent, de satisfaire des clients et d'augmenter les profits de l'entreprise. La qualité totale est donc principalement une démarche de progrès continu. C'est également un dispositif fédérateur: tous les membres de l'entreprise sont impliqués et coopèrent pour atteindre les objectifs de qualité fixés. Résultat : outre la perspective de gagner des parts de marché et de bénéficier d'une meilleure image de marque, la qualité totale permet de mobiliser les effectifs sur un objectif clair. A condition que la direction s'engage fortement en ce sens : la qualité totale n'a rien de spontané, et les directions générales doivent en être le moteur.
Si les démarches de qualité totale se multiplient, c'est parce quelles font gagner l'entreprise sur trois tableaux à la fois :

- Financier, avec une hausse de la productivité grâce à la réduction des coûts : examiner ses procédures, les évaluer, prendre le temps d'analyser les processus, permet de rationaliser les activités et d'éliminer nombre de centres de gaspillage
- Humain, avec un personnel davantage impliqué et motivé. La qualité suppose que chacun, à son poste de travail, prenne des initiatives
- Commercial : la mise en place d'un programme de qualité totale représente un argument marketing non négligeable. C'est souvent un atout supplémentaire pour convaincre un donneur d'ordre de traiter avec une entreprise, surtout lorsqu'il s'agit d'une PME

Mais une certaine prudence s'impose, car la qualité totale à un coût, souvent sous-estimé. Elle implique une profonde remise en question des processus de travail, des actions de formation pour familiariser les collaborateurs à ces nouvelles méthodes et l'aménagement de systèmes d'évaluation des progrès enregistrés. C'est aussi une démarche qui s'inscrit dans le long terme : éliminer défauts et gaspillages est un processus sans fin.

R

Recrutement

Les différentes phases d'un recrutement sont les suivantes :

- La définition de poste
- La définition de profil
- L'identification des sources de recrutement
- La mise en place des moyens de recrutement
- La campagne de recrutement
- La sélection
- La décision d'embauche
- L'intégration

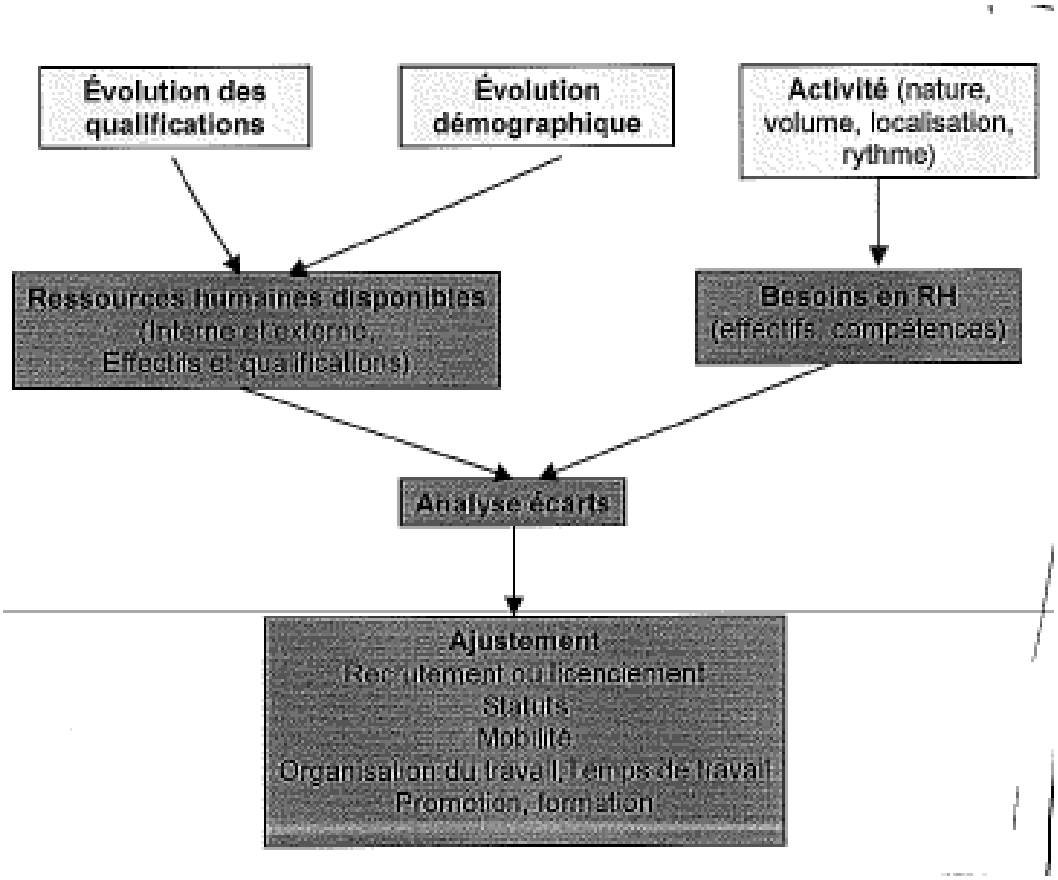
La préparation du recrutement :

- Les besoins de personnels

L'identification des besoins répond au besoin d'adéquation quantitative et qualitative entre les hommes et les emplois. L'adaptation quantitative répond principalement à des problématiques de fluctuations souvent cycliques de l'activité de l'entreprise. On recourt alors à des pratiques de flexibilité quantitative du travail.

L'adaptation qualitative répond aux besoins de compétences prévisionnelles de l'entreprise considérant les évolutions des technologies, les modes d'organisations, les attentes des consommateurs,…

La demande de recrutement qui en découle est ensuite évaluée par le service RH qui détermine si le besoin est réel ou s'il peut être gagné en productivité avec les effectifs existants (pas de recrutement ou mobilité interne). Si les compétences ne sont pas disponibles en interne, le recrutement externe est envisagé. Se posent alors les questions de la nature du contrat de travail (CDI, CDD, intérim, stage,…) qui devra être proposé.



- Analyse et description des postes

L'analyse et la description des postes permettent de fixer :

- Les exigences en qualités requises (formation, expérience)
- Les qualités de personnalité
- La fourchette de rémunération du poste
- La présentation du poste au candidat, ses perspectives d'évolution,…

L'analyse des postes permet à l'entreprise de procéder à leur classification (hiérarchisation des emplois : nature de leurs tâches et place dans l'organisation). Elle permet aussi une description précise du poste à pourvoir lors de l'offre de recrutement et permet d'attirer les personnes véritablement intéressées. L'analyse du poste conduit à proposer une description du poste.

Attirer et sélectionner les candidats

- La recherche des candidatures

Différentes méthodes sont utilisables :

- La proposition interne qui nécessite une identification des compétences requises dans l'organisation. Solution intéressante pour l'entreprise parce qu'elle connait les candidats. La promotion, la mobilité interne sont des outils de motivation non négligeable. De plus, ceci permet, d'avoir un personnel d'ores et déjà rompu aux valeurs et culture de l'entreprise (si l'entreprise recherche une stabilité)
- Les candidatures externes, utiles quant les compétences n'existent pas en interne, adaptées à un objectif de changement, dans une optique d'innovation

Recruter en interne suppose une certaine transparence pour une relation de personnel équitable. Dans ce sens, certaines conventions ou règlements intérieurs des entreprises imposent :

- Affichage des postes
- Tableau de remplacement
- Les modalités de recrutement

Recruter en externe :

- APEC et Pôle Emploi
- Associations d'anciens élèves
- Annonce des demandeurs d'emploi dans la presse
- Parrainage par un salarié de l'entreprise
- Partenariat avec des écoles et universités
- Lien avec les collectivités locales, territoriales, insertion
- Stage, contrat en alternance
- Relations de proximité
- Candidatures spontanées conservées pendant un certain laps de temps
- Foire d'emploi
- Internet

- La sélection des candidats

La sélection des candidats est une étape critique car le coût d'une erreur de recrutement est important. Les questions qui se posent :

- Quels sont les outils de sélection qui offrent le meilleur rapport qualité/prix ?
- Quel est leur degré de fiabilité ?

1ère étape : le tri des CV

Il nécessite une définition précise des critères de tri, selon le profil du poste, étant donné la masse de CV à trier. De manière générale, 3 à 10 candidats sont retenus pour un poste.

2ème étape : l'évaluation des candidats sélectionnés par :

- Des tests pour appréhender les capacités professionnelles, la personnalité
- Un entretien individuel

- Un entretien de groupe (pour identifier les capacités de communication, de leadership face à la résolution d'un problème en groupe)
- Graphologie (étude de l'écriture)
- …

- L'intégration du candidat

Une fois le recrutement et les différents modalités administratives (contrat de travail, salaire,…) réglées, place à l'intégration du nouveau collaborateur dans l'entreprise.

Il n'existe pas d'intégration « type » dans une entreprise. Chaque intégration est différente selon les entreprises.

La phase d'intégration passe par :

- La présentation de l'entreprise
- La visite de l'entreprise
- La présentation aux salariés
- Une période de formation
- …

Relations humaines

Dans les années 30, on assiste à la remise en cause progressive du mode d'organisation industriel dominant. Dans ce contexte, le mouvement des relations humaines se développe. La prise en compte des relations sociales et le développement parallèle de la psychologie vont donner un nouvel éclairage au management et redéfinir ses fonctions.

MAC GREGOR : élabore une véritable théorie de management, il met en évidence 2 conceptions de l'homme au travail qu'il qualifie de théorie X et Y :

X	VS	Y
4 postulats implicites : - l'individu éprouve une répugnance naturelle envers le travail - Les individus doivent être dirigés, contrôlés et contraints - L'individu a peu d'ambition, il recherche avant tout la sécurité - L'individu est égoïste, égocentrique et indifférent à la stratégie de son organisation		Hypothèses principales : - L'homme est capable de motivation PERSO, il recherche la satisfaction des besoins sociaux - L'individu apprend lorsqu'il est placé dans des conditions favorables à accepter les responsabilités mais aussi les recherches

Management autoritaire : - Le manager gère les ressources de l'entreprise en personnel, matières 1eres, capitaux, technologie,… - Oriente les efforts des salariés en cherchant à les motiver tout en contrôlant leur activité - Intervient face à la passivité naturelle des salariés en les récompensant et en sanctionnant les comportements négatifs		Management participatif : - Organiser des conditions et des méthodes de W pour que le personnel puisse mieux atteindre ses propres buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'ORG

Mac Gregor souligne que le management autoritaire (théorie X) ne peut être efficace car il ignore une partie des besoins et des motivations de l'homme au travail. A cela, il y oppose la théorie Y (management participatif) conduisant à un management dont la tâche essentielle est d'organiser des conditions et des méthodes de travail pour que le personnel puisse mieux atteindre ses buts en orientant ses efforts vers les objectifs de l'organisation.

LIKERT : le principe des relations intégrées au style de direction : 4 systèmes de management :

Centré sur soi	3) Consultatif	4) participatif	**Participatif**
Centré sur l'autre	1) Autoritaire	2) Paternaliste	**Autoritaire**

1) Contraint les subordonnés par un système de sanction, de pénalisation. Le manager entretient des relations distantes et ne fait pas confiance à ses collaborateurs

2) Contraint les subordonnés par un système de sanction et de récompense. Le manager déploie des formes de confiance

3) C'est le système dans lequel les subordonnés sont consultés mais ne prennent pas de décision

4) Regroupe 3 éléments :
- Rapport de coopération et de confiance entre les membres de l'organisation
- W en groupe, capable de prendre des décisions.
- Fixation à l'intérieur des groupes d'objectifs globaux et personnels ambitieux.

Rémunération globale

La notion de rémunération totale prend en compte tous les éléments qui viennent s'ajouter au salaire fixe : primes, avantages en nature, épargne salariale, contrats de prévoyance, systèmes de retraite complémentaire, stock-options, temps libre à salaire égal, etc. Ces formes de rémunération sont de plus en plus couramment adoptées par les entreprises. Elles ont été mises en place non seulement pour valoriser la performance et la prise de risque individuelle, mais aussi pour satisfaire le désir de certains salariés de s'impliquer personnellement dans le capital de leur entreprise et pour pallier la dégradation des régimes de retraite et de Sécurité sociale. Du point dé vue de l'entreprise, ce système de rémunération autorise davantage de flexibilité dans la gestion de la masse salariale et permet d'optimiser les salaires autrement que par le cash direct, en échappant en tout ou partie aux charges sociales.

Parmi les éléments de la rémunération globale, certains concernent l'ensemble des salariés. C'est le cas notamment de l'intéressement. Pour l'entreprise, l'intéressement, c'est la possibilité de distribuer des primes en franchise de charges sociales (CSG et RDS exceptés). Pour le salarié ces sommes restent soumises à l'impôt... sauf si elles sont placées sur un plan d'épargne d'entreprise (PEE). En contrepartie, celles-ci sont bloquées durant cinq années. Cependant, les intérêts sont non imposables, et l'employeur peut y effectuer des versements complémentaires, ou «abondements», qui permettent d'individualiser le PEE. L'heure est en effet à la «rémunération globale personnalisée». Les différents éléments de rémunération annexe disponibles sont attribués en fonction du profil de chaque salarié : âge, niveau de revenus, situation familiale...

Retour sur investissement

Pour satisfaire ses actionnaires et assurer ainsi sa pérennité, l'entreprise doit vérifier que la rentabilité de ses investissements répond à leurs attentes. Face à tout programme de développement, une direction générale se pose la question suivante : ce projet va-t-il augmenter la valeur de l'entreprise pour les actionnaires ? Un investissement n'est en effet souhaitable que s'il permet de créer une valeur au moins égale, et si possible supérieure, à la valeur des ressources, c'est-à-dire des actifs, que nécessite sa réalisation. C'est le rapport entre ces deux valeurs que l'on appelle communément le retour sur investissement. En termes financiers, le retour sur investissement est le flux net de trésorerie actualisé dégagé après un certain temps par un investissement. Tout investissement peut en effet se décrire comme une suite de flux de liquidités, ou flux de trésorerie, échelonnés dans le temps. Ces flux représentent d'abord un décaissement pour l'entreprise, ensuite des encaissements. C'est l'actualisation des flux de revenus induits par l'investissement qui permet d'estimer le retour sur investissement.

Pour calculer la valeur dégagée par un investissement, on ajoute le flux de revenus obtenu pendant l'exercice en cours aux flux de revenus prévisionnels des exercices suivants affectés d'un taux d'actualisation. Ce taux est fixé par l'entreprise en tenant compte de plusieurs paramètres : taux des placements sur les marchés financiers, risques pris par l'entreprise, concurrence...

Risk management

Apparu d'abord aux Etats-Unis, le concept de risk management a été importé il y a une vingtaine d'années en France, et son domaine d'application ne cesse de s'élargir. Son principe est simple : il consiste à identifier, anticiper, analyser et valoriser les risques qui guettent le fonctionnement normal de l'entreprise afin d'en minimiser le coût. Le risk management substitue une attitude plus active qui identifie et évalue les risques, intègre la prévention.

La méthode s'étend à tous les types de risques classiques (en particulier à la sécurité des personnes et des biens), mais aussi à des risques dont la fréquence et l'ampleur se sont accrues ces dernières années - contrefaçons, atteintes à l'environnement, piratages informatiques, etc. Le risk management répond

donc à l'une des grandes préoccupations des dirigeants : être assuré le mieux possible et au moindre coût.

S

Signes et symboles

Signes distinctifs qui permettent de reconnaître les membres d'une organisation.

Sources d'autorité

- L'autorité traditionnelle : l'autorité tient à la tradition, a la coutume.
- L'autorité charismatique : L'autorité tient à la personne, au charisme du leader, cette autorité ne peut pas se transmettre. L'influence est affective et obéit à la logique des sentiments.
- L'autorité rationnelle légale : tient à la fonction de la personne. Cette autorité se maintient lorsque la personne change

Sources du pouvoir

Le pouvoir est la capacité d'une personne à modifier le comportement d'autres individus, il n y a pas de pouvoir sans système de sanction. Il s'agit d'un rapport de force.

Selon Webber, le pouvoir et la probabilité qu'un acteur soit en mesure d'imposer sa volonté dans le cadre d'une relation sociale, malgré les résistances éventuelles et quelques soit le fondement sur lequel repose cette éventualité.

Pour CROZIER, le pouvoir est un jeu d'influence réciproque, il introduit la notion de relation dans le concept du pouvoir. Dès lors, tout le pouvoir n'est pas d'un seul coté. La relation de pouvoir peut être réciproque et il est possible que par la négociation, les termes de l'échange soit favorables aux 2 individus.

CROZIER et FRIEDBERG identifient 4 sources de pouvoirs :

- L'expertise : la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable.
- La maitrise des relations avec l'environnement: La connaissance et l'utilisation des informations internes et externes à l'organisation qui consolide le pouvoir du manger.
- La communication : La communication d'informations a toujours une grande valeur stratégique. La capacité à organiser un réseau de communication efficace renforce le pouvoir dans l'organisation
- L'utilisation des règles organisationnelles : les membres d'une organisation sont d'autant plus gagnants dans une relation de pouvoir quand ils maitrisent la connaissance des règles et savent les utiliser.

Styles de management

- Autoritaire :

Il découle des principes d'administrations industrielles développées par FAYOL et des principes d'autorités exposées par WEBBER. Ce style de management prend son encrage sur l'autorité du chef qu'on ne saurait remettre en cause : les ordres sont retransmis du haut vers le bas de la hiérarchie en suivant la chaîne de commandement. Le rôle du manager consiste à transmettre les ordres, les salariés sont contraints d'obéir aux ordres sous peine de sanction voir de licenciement. Le manager demande à ses collaborateurs de lui rendre compte de ce qu'ils font, ses missions sont orientées vers les résultats à atteindre. Ce style de management est efficace lorsqu'il s'agit de gérer des situations d'urgences mais est peu adapté en situation courante car il démotive et n'encourage pas la communication ascendante, il peut même inciter les collaborateurs à se rebeller.

- Participatif :

Il fait le lien entre le management (gestion des hommes) et la participation (des acteurs de l'E dans les prises de décisions, la responsabilisation, l'autonomie…). La mise en place de ce style de management modifie les rapports entre les différents acteurs de l'organisation et entraine une modification des facteurs humains : plus grande motivation, épanouissement de l'individu au travail, considération accru …. Il renforce la cohésion, la motivation et l'esprit d'équipe.

- Consultatif :

Il existe une bonne communication horizontale et verticale. Le travail d'équipe est favorisé. Il y a une recherche d'implication des subordonnés dans les décisions mais sans avoir d'influence sur celle-ci.

- Paternaliste :

Il est moins autoritaire que le manager autoritaire, il peut être proche de ses collaborateurs car les relations se fondent davantage sur la confiance. Il peut demander l'avis de ses collaborateurs mais reste décisionnaire.

T

Team building

Savoir construire et faire fonctionner efficacement une équipe est l'une des clés du management. C'est ce que des gourous américains du management ont baptisé le «team-building», que l'on peut traduire par l'art de la construction d'équipe. Il n'existe en la matière aucune recette miracle et le team-building ne se présente pas comme une méthode infaillible: il s'agit plutôt d'un ensemble de comportements managériaux censés faciliter une coopération fructueuse, porteuse d'énergie entre les membres de l'équipe.
Première règle: adapter son management individuel à la personnalité de chaque membre de l'équipe. Car une équipe, c'est d'abord une réunion d'individualités dont il faut tenir compte. Le manager doit donc comprendre quels sont les moteurs de chaque individu, son mode de fonctionnement, ses points forts, son degré d'autonomie, son niveau de motivation, pour définir le type de mission où les complémentarités s'exerceront le plus efficacement.
Il faut ensuite structurer l'équipe autour d'un objectif et d'un langage commun. S'il s'agit par exemple d'une équipe de vendeurs, le manager devra mettre au clair tout ce qui concerne le marché, ses tendances, les clients, les produits à mettre en avant, les modes d'action, les objectifs, mais aussi la

façon dont va s'effectuer la circulation d'information et la coopération à l'intérieur de l'équipe. Bref, il faut que chaque membre de l'équipe soit informé des règles du jeu qui en régissent le fonctionnement. Ces règles peuvent être classées en trois catégories:

- les règles d'organisation : qui encadrent l'activité quotidienne de l'équipe)
- les règles de relation : comment s'organise la communication entre les membres de l'équipe et vis-à-vis de l'extérieur
- les règles techniques : qui normalisent les méthodes de travail.

Ces différents types de règles doivent donc être claires et connues de tous, mais aussi initiées et garanties par le manager. Elles peuvent correspondre à un simple souhait (exemple: le manager souhaite que ses vendeurs mettent en avant non seulement les arguments techniques mais aussi les arguments de services), à une exigence (le manager exige de donner la priorité aux arguments liés aux services), à un interdit ou à une tolérance.
L'existence et l'acceptation des règles du jeu ne suffisent pas. Il convient également de créer et d'entretenir l'esprit de cohésion. Cela peut passer par l'instauration d'un coaching entre membres expérimentés et nouveaux, par des challenges d'équipe, par des séminaires, par la publicité faite autour des «success-stories» de l'équipe... Mais, aussi soudée soit-elle, une équipe n'est jamais à l'abri des conflits. Bien sûr, ils seront d'autant plus facilement évités que les règles de fonctionnement de l'équipe auront été clairement définies et suivies. Tous les conflits ne peuvent cependant pas être désamorcés. Face à ces situations, les théoriciens du team-building préconisent de ne pas faire l'autruche ni de tenter le compromis, mais de traiter rapidement la crise en prenant à part les membres de l'équipe impliqués, puis en les confrontant.

Théories classiques du management

Les théories classiques mettent l'accent sur l'autorité. La fonction centrale du manager est celle d'un dirigeant : le manager commande.
FAYOL a été l'un des premiers à s'intéressé à l'administration des entreprises et au contenu de la fonction de commandement. Il définit 5 fonctions clés du management et place la division du travail, l'autorité et la discipline au cœur de son analyse :

- Prévoir et planifier : c'est agir
- Organiser : se munir de tout ce qui est utile à son fonctionnement
- Commander : tirer le meilleur de chaque collaborateur
- Coordonner : faciliter le fonctionnement
- Contrôler : vérifier la conformité du processus …

Il va définir 14 principes d'administration :

- La division du travail
- Autorité et responsabilité
- Discipline
- Unicité de commandement
- Unicité de direction
- Primauté de l'intérêt général
- Juste rémunération
- Le degré de décentralisation

- Nécessité de communications latérales
- L'ordre matériel et moral
- L'équité
- La stabilité du personnel
- L'initiative et l'union du personnel (esprit d'entreprise)

Il reconnait 6 fonctions à l'entreprise :

- Techniques
- Commerciales
- Comptables
- Financières
- Administratives
- Sécuritaires

MAX WEBBER : étudie les formes d'autorité dans l'organisation et distingue 3 types d'autorités :

- Autorité rationnelle : autorité conférée par la fonction, la position hiérarchique dans l'ORG
- Autorité traditionnelle : liée à la personne et + seulement à la fonction

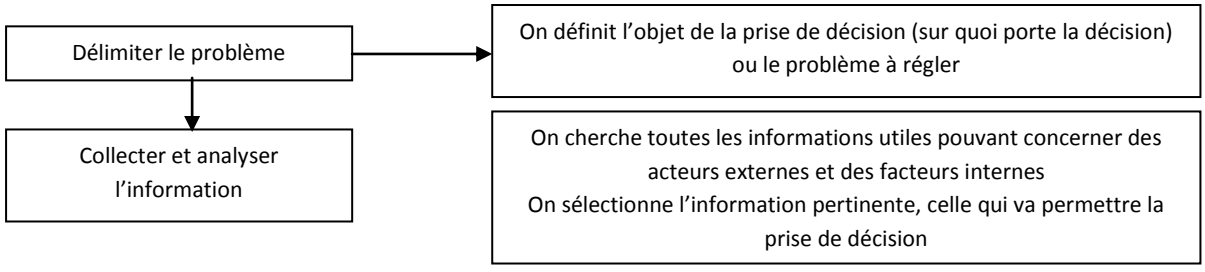
Autorité charismatique : repose sur les qualités perso de l'individu

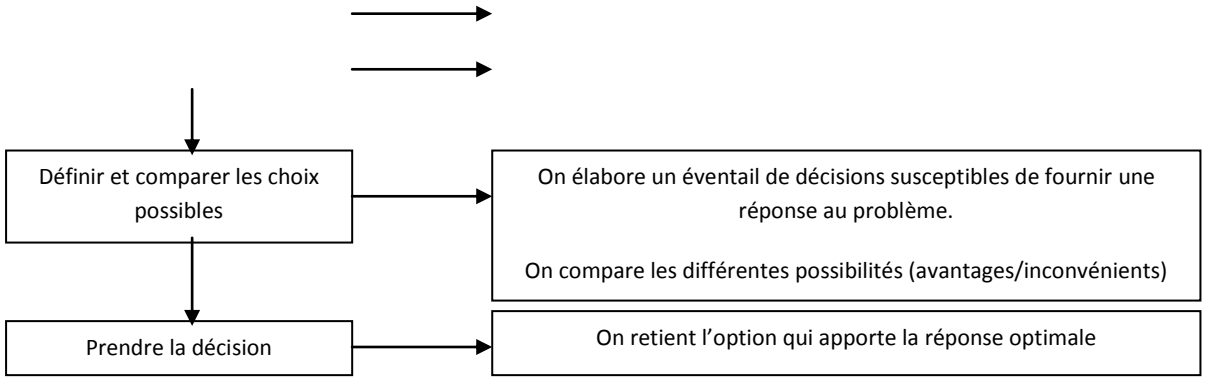
Types de décisions

On distingue généralement 3 types de décisions :

- Les décisions stratégiques : qui engagent l'UC sur une longue période : Quels produits ? Quels clients ?...
- Les décisions tactiques : qui définissent les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés : moyens humains, matériels ou financiers
- Les décisions opérationnelles : qui concernent la gestion courante de l'UC et des ressources disponibles : organisation du travail, répartition des tâches,…

Le processus de prise de décision :

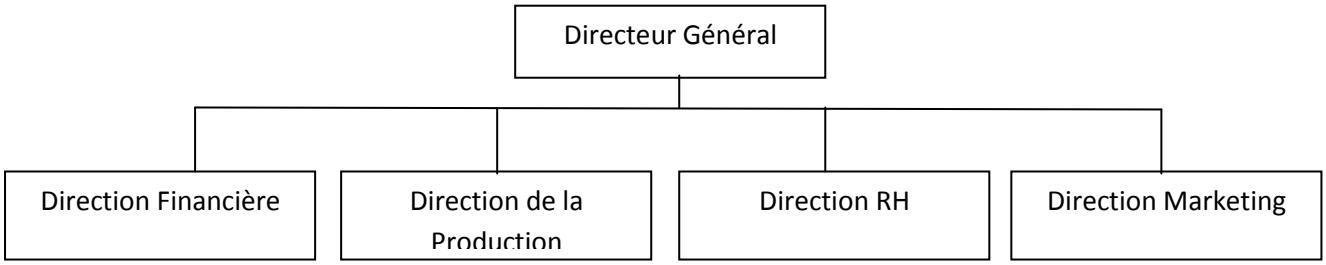

Délimiter le problème
On définit l'objet de la prise de décision (sur quoi porte la décision) ou le problème à régler
Collecter et analyser l'information
On cherche toutes les informations utiles pouvant concerner des acteurs externes et des facteurs internes
On sélectionne l'information pertinente, celle qui va permettre la prise de décision


Définir et comparer les choix possibles
On élabore un éventail de décisions susceptibles de fournir une réponse au problème.
On compare les différentes possibilités (avantages/inconvénients)
Prendre la décision
On retient l'option qui apporte la réponse optimale

Typologies d'organisation, de structure

La structure fonctionnelle :

L'entreprise est composée en fonction, c'est-à-dire en secteurs d'activités (marketing, financier,…).
La division du travail est menée selon les compétences et les fonctions sont placées sous l'autorité du Directeur Général.



Les avantages :

- Son fonctionnement est simple
- La spécialisation par compétence facilite le développement de l'expertise au sein de chaque fonction
- Le dirigeant peut exercer un contrôle direct sur chaque fonction

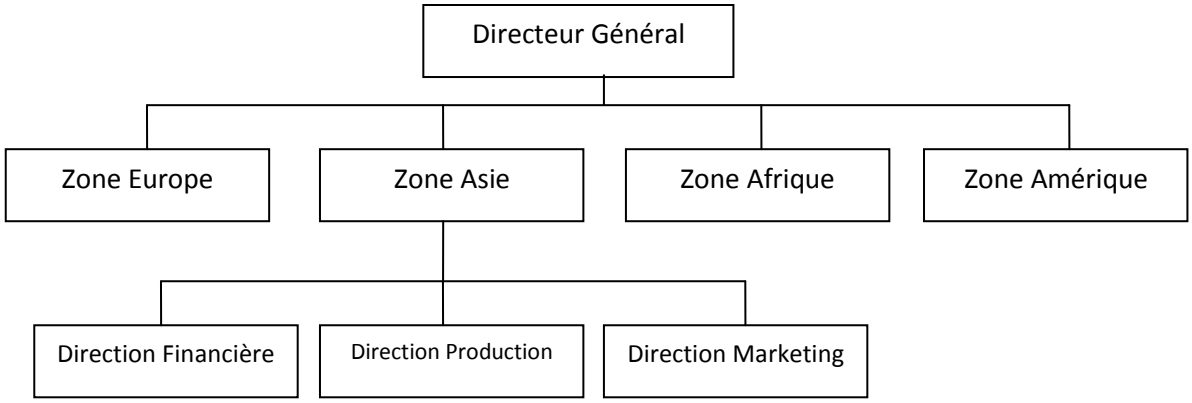
Les inconvénients :

- Le dirigeant peut vite se trouver débordé
- Les responsables des différentes fonctions n'ont qu'une vision partielle de l'entreprise

La structure divisionnelle :

Lorsque l'organisation grandit, le dirigeant ne peut plus assurer la centralisation par fonction. L'organisation doit alors se structurer en ensemble homogènes dotés d'une certaine autonomie. Ces ensembles portent le nom de « division » et peuvent être conçus autour de 3 dimensions :

- Produits
- Marché
- Type de clientèle



Les avantages :

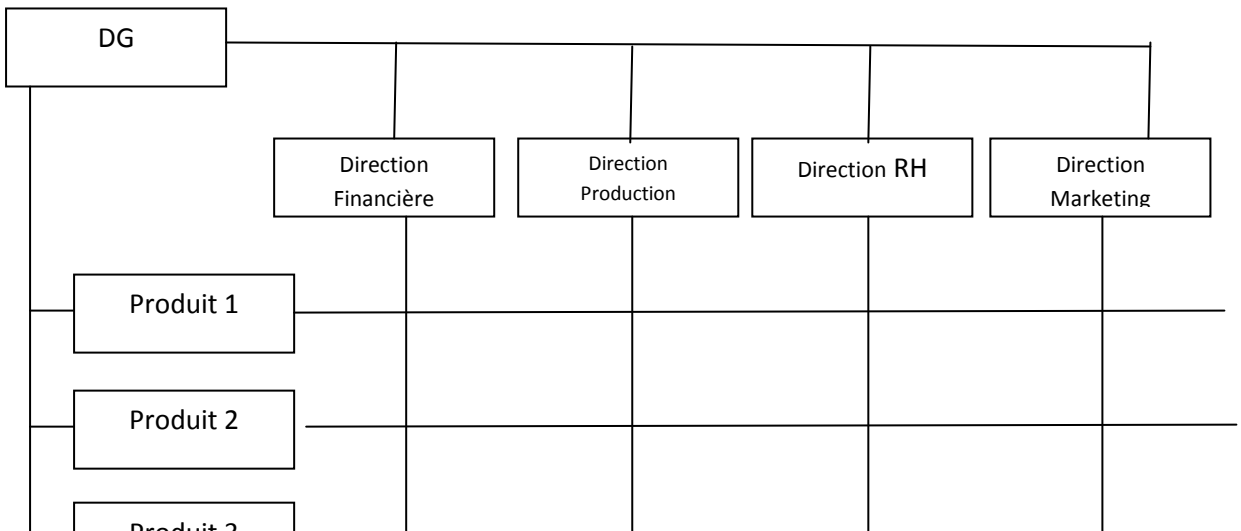
- Disponibilité plus grande du dirigeant
- Une flexibilité stratégique
- Possibilité de gérer les divisions comme des centres de profit

Les inconvénients :

- Coût
- Problèmes de pouvoir

La structure matricielle :

C'est une superposition des structures fonctionnelle et divisionnelle. Un individu appartient à une fonction donnée et participe en même temps à une division précise.



V

Valeurs

Elles décrivent la philosophie de l'organisation et déterminent la charte de conduite du groupe et l'organisation du travail dans le groupe (règlement intérieur).

Y

Yield management

Le yield management est une technique inventée aux Etats-Unis à la fin des années 70 dans le contexte hyperconcurrentiel de la dérégulation du transport aérien. Elle permet d'anticiper et d'optimiser les ventes en introduisant la notion de gestion des capacités. Pour atteindre cet objectif, elle met en œuvre trois grandes fonctions :

- la prévision de la demande
- la maximisation du profit
- le contrôle des ventes

Premier outil de la gestion des capacités : la prévision de la demande, qui nécessite l'élaboration de modèles statistiques. Ceux-ci s'appuient sur les historiques de vente des différents segments de clientèle et les niveaux de prix correspondants. Pour faire ces prévisions, on utilise en général des séries temporelles fondées sur des résultats historiques, complétés par des modèles de prévision basés sur les courbes de réservation. Pour connaître la demande, il convient d'ajouter aux services réellement fournis la demande non satisfaite En effet, le volume de services vendus est toujours limité par la capacité. Or, lorsque la demande réelle est supérieure à la capacité, il se produit des pertes qui ne peuvent être mesurées. La technique du yield management estime ces pertes à partir d'hypothèses sur la forme de la courbe de la demande.

Deuxième étape .la maximisation du profit de l'entreprise. Elle passe par le choix des clientèles qui, en fonction de leur consommation et du prix payé, assurent la contribution maximale par rapport aux coûts déjà engagés, c'est-à-dire aux coûts fixes que l'entreprise doit supporter, que le client soit présent ou non. Des modèles d'optimisation permettent de calculer le montant des recettes ou des contributions générées par chaque client pour chaque situation d'offre, et fournissent la répartition optimale de la capacité entre les différents segments de clientèle, compte tenu des recettes calculées précédemment. Une autre technique de maximisation permet d'améliorer le profit en évitant que les services réservés et non utilisés ne soient perdus. Il s'agit de la surréservation, c'est-à-dire la mise en vente d'un nombre de services (sièges, chambres...) supérieur à la capacité physique existante, qui compense les effets de la non-présentation d'un client. Le risque étant de surestimer le nombre de ces non-présentations, donc de refuser et de devoir indemniser un client qui avait pourtant une réservation.

Troisième outil du yield management : le contrôle des ventes. Il est assuré par le système de réservation qui gère le stock de places et fournit l'information en temps réel sur les réservations. C'est dans le secteur des services que le yield management trouve pour l'instant ses principales applications. Le service, par définition, ne se stocke pas: tout service non vendu est perdu. C'est le cas notamment d'une place d'avion qui reste vide pendant un vol. Le yield management est surtout mis en place dans les activités liées au tourisme : transports, hôtellerie, tours-opérateurs...